

Michele Andréia Borges

**Dinâmica das Parcerias Intersetoriais em Iniciativas de Inovação
Social: da descrição à proposição de diretrizes**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr^a.

Coorientadores: Prof. João Artur de Souza, Dr (UFSC/Brasil) e Prof. António Lucas Soares, Dr. (FEUP/Portugal).

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Borges, Michele Andréia
Dinâmica das Parcerias Intersetoriais em
Iniciativas de Inovação Social : da descrição à
proposição de diretrizes / Michele Andréia Borges ;
orientador, Gertrudes Aparecida Dandolini,
coorientador, João Artur de Souza, 2017.
278 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento,
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Inovação Social. 3. Parcerias Intersetoriais. 4.
Iniciativas Sociais. 5. Colaboração. I. Dandolini,
Gertrudes Aparecida. II. de Souza, João Artur. III.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
IV. Título.

Michele Andréia Borges

**Dinâmica das Parcerias Intersetoriais em Iniciativas de Inovação
Social: da descrição à proposição de diretrizes**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutora, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 12 de abril de 2017.

Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. João Artur de Souza, Dr.
Coorientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Maria José Baldessar, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Daniel Moraes Pinheiro, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof^ª. Maria José Sousa, Dr^a.
Universidade Europeia

Prof^ª. Aline França de Abreu, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado a todos os (potenciais) interessados em transformar uma sociedade melhor para todos, mais inclusiva, equitativa e sustentável, por meio da inovação e colaboração.

AGRADECIMENTOS

Não passamos só pela caminhada da vida. Ao longo de quatro anos da minha pesquisa de tese muitas pessoas caminharam junto comigo. Os momentos juntos dessas pessoas, por mais breve, contribuíram para a aquisição de novos conhecimentos que, aos poucos, se materializavam em novas ideias e rumos para minha pesquisa. Porém, agradeço em especial algumas pessoas:

Agradeço imensamente a minha orientadora, Prof^a. Gertrudes Aparecida Dandolini, pela sua dedicação, paciência, acolhimento e amizade.

A agradeço ao meu coorientador, Prof. João Artur de Souza, pelo seu acolhimento e pela sua capacidade de provocação que nos tira da zona de conforto.

Agradeço ao meu coorientador externo, Prof. Lucas António Soares, pela sua disponibilidade e receptividade ao longo do Estágio Doutoral na cidade do Porto, em Portugal.

Agradeço a todos os gestores das iniciativas de inovação social pela receptividade e disponibilidade em participar desta pesquisa, fornecendo os contributos necessários para sua concretização.

Agradeço aos membros da banca por se disponibilizarem a ler e contribuir com o “produto final” desta pesquisa.

Agradeço ao órgão de fomento à pesquisa, CAPES, que me concedeu a bolsa de estudos, que possibilitou me dedicar integralmente à pesquisa e me possibilitou realizar uma parte do doutorado no exterior.

Agradeço aos meus familiares pelo carinho e apoio emocional ao longo de toda a minha trajetória.

Agradeço aos meus colegas do grupo IGTI pelo apoio, compartilhamento de conhecimento e parceria em artigos científicos.

Agradeço ao meu querido amigo Airton José Santos, que acompanhou o meu amadurecimento desde a minha trajetória na graduação e sempre me motivou a seguir em frente com os estudos.

Agradeço as minhas queridas amigas Ana Maria Justo, que sempre ouviu meus anseios a respeito da pesquisa e que, por também já ter vivido isto, sempre me ajudou compartilhando suas experiências e conhecimentos, e Marina Búrigo que sempre me apoiou e me ajudou no design das diretrizes propostas nesta pesquisa.

Agradeço a minha querida amiga e *roommate* Danielly Oliveira Inomata, que viveu comigo a experiência de fazer um estágio de doutorado no exterior. Partilhamos não somente a casa, mas as angústias

e desafios da tese, a saudade das pessoas amadas que ficaram no Brasil, a alegria de viver intensamente coisas novas em outro país e a cumplicidade e parceria para todos os momentos, ao longo de um ano na cidade que roubou nossos corações: Porto (Portugal).

Sendo assim, não posso esquecer de agradecer aos meus queridos amigos do INESC TEC Porto. Partilhávamos mais do que o *workspace*. Partilhávamos conhecimento e alegrias. Mais do que colegas de trabalho, são amigos que fizeram parte da minha vida no Porto.

RESUMO

BORGES, Michele Andréia. **Dinâmica das Parcerias Intersetoriais em Iniciativas de Inovação Social: da descrição à proposição de diretrizes**, 2017, 278p., tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina.

A inovação social tem evoluído como um importante mecanismo para responder aos desafios sociais globais e as demandas sociais dos territórios. Uma característica relevante do processo de inovação social é a colaboração entre os múltiplos atores, por intermédio da formação de parcerias intersetoriais, que contempla em sua definição, o Estado, o setor empresarial, o terceiro setor e os indivíduos e comunidades. As parcerias intersetoriais tem propiciado uma forma inovadora de se inter-relacionar e tem proporcionado o desenvolvimento e sustentabilidades das iniciativas de inovação social. A complexidade que envolve essas relações demanda um acompanhamento holístico da dinâmica dessas parcerias. Deste modo, o objetivo desta pesquisa foi descrever a dinâmica das parcerias intersetoriais das iniciativas de inovação social em Portugal. A análise descritiva da dinâmica das parcerias intersetoriais foi conduzida por meio de um estudo com vinte iniciativas caracterizadas como inovação social pelo Mapa de Empreendedorismo e Inovação Social de Portugal e pelo Centro de Inovação Social do Porto/Portugal. Por meio de uma abordagem qualitativa e da estratégia de triangulação das múltiplas fontes de dados (entrevista, documentos e questionário) foi realizada a descrição do ecossistema das parcerias intersetoriais, o envolvimento dos parceiros no processo de inovação social, o processo de identificação e aquisição dos parceiros, o processo de governança e os resultados da relação de parceria. O resultado dessa análise permitiu, entre outras conclusões, inferir que a dinâmica das parcerias é determinada pelos objetivos sociais da iniciativa e pelos objetivos específicos com os parceiros. Apesar das particularidades dos objetivos, inerente a cada iniciativa, a dinâmica das parcerias nos indica que a complementaridade de recursos tangíveis e intangíveis entre as partes envolvidas é um fator crítico de sucesso à iniciativa, que gera benefícios para ambas as partes, evitando sobreposição de papéis. Além disso, a dinâmica das parcerias é regulada pela governança; embora, pode-se constatar que na maioria das iniciativas não há um modelo de governança formalmente institucionalizado na rede. Por fim, a análise da dinâmica junto as iniciativas estudadas, torna evidente a relevância das parcerias

intersetoriais nos impactos sociais das iniciativas. Com base nos resultados da análise empírica e dos fundamentos teóricos, as diretrizes propostas foram determinadas por três macro componentes metafóricos: eixo, hélice e grade. Isto é, o processo de inovação social é o eixo que suporta e faz rodar as “hélices”, que por sua vez, movimentam a dinâmica das parcerias intersetoriais. A compilação da teoria com os resultados empíricos determinou três hélices: I) planejar as parcerias; II) mapear, adquirir e nutrir as parcerias; e III) avaliar os resultados das parcerias e as implicações nos impactos sociais. A governança é a “grade” que projeta o eixo e as hélices, isto é, estabelece as regras e os limites da gestão da rede de parceiros. Para cada um desses componentes foi elaborado e sugerido uma série de diretrizes para apoiar o desenvolvimento das parcerias intersetoriais para iniciativas de inovação social, gerando ao todo, oitenta diretrizes.

Palavras-chave: Inovação Social. Iniciativas Sociais. Parcerias Intersetoriais. Colaboração.

ABSTRACT

BORGES, Michele Andréia. **Dynamics of Intersectoral Partnerships in Social Innovation Initiatives: from the description to the proposal of guidelines**, 2017, 278p., thesis. Knowledge Engineering and Management Postgraduate Studies Program. Federal University of Santa Catarina.

Social innovation has evolved as an important mechanism to overcome the global social challenges and the social demands of each territory. A relevant feature of the social innovation process is the collaboration between multiple actives through the formation of intersectoral partnerships, that contemplate on its definition, the public, business and third sectors, and the individuals and communities. The intersectoral partnerships have propitiated an innovative way of interrelating and has provided the social innovation initiatives' sustainability and development. The complexity that involves these relations, demands a holistic monitoring of these partnerships dynamics. This way, the objective of this research was to describe the dynamic of the intersectoral partnerships of social innovation initiatives in Portugal. The descriptive analysis of the intersectoral partnerships in social innovation initiatives in Portugal was conducted a study with twenty initiatives characterized as social innovation by the Portugal's Entrepreneurship and Social Innovation Map and by the Social Innovation Center of Porto/Portugal. By means of a qualitative approach and the triangulation of the multiple data sources (interviews, documents and questionnaires) the description of the intersectoral partnership ecosystems, the partner's involvement in the social innovation process, the process of identification and acquisition of partners, the governance process and the results of the partnership were made. The result of this analysis allows, within other conclusions, suggesting that the dynamics of the partnerships is determined by the social objectives of the partnership and by the specific objectives with its partners. Regardless of the objective's particularities, inherent to each initiative, the partnership's dynamics indicate that the complementarity of both tangible and intangible between the parts involved is a critical factor for the success of the initiative, which generates benefits for both parts, avoiding overlapping of roles. Beyond that, the governance regulates the partnership's dynamics; although, it can be seen that the majority of the initiatives bear no governance formally institutionalized on its network. Lastly, the analysis of the dynamics along with the studied

initiatives, clearly shows the relevance of the intersectoral partnerships on the impacts of the social initiatives. Based on the results of the empiric analysis and on the theoretical fundaments, the proposed guidelines are determined by three major metaphorical components: axis, helix and grid. That is, the process of social innovation is the axis that supports and spins the helix, that in the other hand, move the dynamics of the intersectoral partnerships. The compilation of the theory with the empiric results determined three helixes: I) planning the partnerships; II) mapping, acquiring and feeding the partnerships; and III) evaluating the results of the partnerships and the implications of the social impacts. The governance is the grid projects the axis and the helixes, that is, establishes the rules and the management limits of the partnership network. A series of guidelines to support the development of the intersectoral partnerships for social innovation initiatives were elaborated and suggested for each of these components, more precisely, eighty directives.

Keywords: Social Innovation. Social Initiatives. Intersectoral Partnerships. Collaboration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da pesquisa	36
Figura 2 – Processo de Inovação Social.....	45
Figura 3 – Framework do processo de novação social de Cunha e Benneworth (2013).....	47
Figura 4 – Atores envolvidos da Inovação Social.....	48
Figura 5 – Principais elementos facilitadores à colaboração.....	66
Figura 6 – Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes interorganizacionais	75
Figura 7 – Desenho do modelo de governança para apoio as parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social.....	79
Figura 8 – Alquimia das parcerias.....	84
Figura 9 – Representação e definição das arenas do Framework do CIS Canadá.....	91
Figura 10 – Modelo de avaliação de parcerias intersetoriais.....	92
Figura 11 – Desenho do estudo de caso	100
Figura 12 – Amostragem qualitativa da pesquisa.....	105
Figura 13 – Área geográfica de impacto das iniciativas estudadas	117
Figura 14 – Temas identificados na dimensão Ecossistema.....	126
Figura 15 – Rede de parcerias das iniciativas, por unidade das organizações do setor público	136
Figura 16 – Mapa das relações de parceria, por unidade das organizações do terceiro setor.....	137
Figura 17 – Mapa das relações de parceria, por ramo de atuação das organizações do setor empresarial.....	138
Figura 18 – Grau de diversidade dos parceiros, segundo alguns elementos.	140
Figura 19 – Participação dos parceiros nas fases de diagnóstico e geração de ideias.....	147
Figura 20 – Participação dos parceiros na fase de desenvolvimento e prototipagem	149
Figura 21 – Participação dos parceiros na fase de sustentabilidade	150
Figura 22 – Participação dos parceiros na fase de difusão	154
Figura 23 – Participação dos parceiros na fase de mudanças sistêmicas	155
Figura 24 – Grau de apoio das estruturas de suporte a inovação social	156
Figura 25 – Modelo Esquemático do Processo de Identificação e Aquisição dos Parceiros	158

Figura 26 – Elementos essenciais a identificação dos parceiros	163
Figura 27 – Grau de Facilidade/Dificuldade atribuídos pelas iniciativas, a partir das respostas do questionário.	165
Figura 28 – Facilitadores do Processo de Identificação e Aquisição dos Parceiros, a partir dos dados da entrevista e questionário.....	166
Figura 29 – Nuvem de palavras que melhor refletem as parcerias, a partir da percepção dos participantes das iniciativas.	178
Figura 30 – Grau com que os parceiros acolhem determinados valores	179
Figura 31 – Grau de influência dos parceiros nos impactos sociais para os beneficiários	186
Figura 32 – Grau de possibilidade de implementar a iniciativa sem os parceiros.....	195
Figura 33 – Desenho dos macros componentes	200

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da inovação social	39
Quadro 2 – Pressupostos da definição de inovação social	41
Quadro 3 – Características da inovação social ao longo do processo ...	43
Quadro 4 – Centros de inovação social no mundo	55
Quadro 5 – Fatores à formação das redes interorganizacionais	72
Quadro 6 – Atributos estratégicos da rede interorganizacional.....	74
Quadro 7 – Competências essenciais para o desenvolvimento de parcerias	86
Quadro 8 – Loops de impacto das parcerias.....	94
Quadro 9 – Definições operacionais da pesquisa	102
Quadro 10 – Perguntas norteadoras para a entrevista semidireta	106
Quadro 11 – Assuntos da análise de conteúdo	111
Quadro 12 – Apresentação dos casos estudados	118
Quadro 13 – Perfil de comunicação entre a entidade promotora e os parceiros	172
Quadro 14 – Influência da rede de parceiros no impacto social.....	187
Quadro 15 – Monitoramento das características da inovação social...	215

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de questões utilizadas do Framework CIS Canadá	108
Tabela 2 – Área de intervenção das iniciativas estudadas.....	116
Tabela 3 – Número de parceiros por iniciativa	130
Tabela 4 – Estatística Descritiva	130
Tabela 5 – Percentual de diversidade de setores, por iniciativa	131
Tabela 6 – Estratégias de incentivo a participação.....	181
Tabela 7 – Estatística de códigos do tema Impactos Positivos.....	185
Tabela 8 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Setor Público	188
Tabela 9 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Setor Público	189
Tabela 10 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Terceiro Setor	190
Tabela 11 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Indivíduos e Beneficiários	191
Tabela 12 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Indivíduos e Beneficiários	193
Tabela 13 – Estatística de códigos do tema Impactos negativos	194
Tabela 14 – Quantidade de diretrizes nos macros componentes	201

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Administração Central
AL – Administração Local
AR – Administração Regional
BIS – Banco de Inovação Social
CAE – Classificação Portuguesa de Atividades
CAIS – Centro de Apoio a Inovação Social
CEPAL – Comissão Econômica para América Latina e o Caribe
CERN – Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire
CIS – Centro de Inovação Social
CRISIS – Centre de recherche sur les innovations sociales
DARPA – Defense Advanced Research Projects Agency
EBE – Excedente Bruto de Exploração
GAL – Grupo de Ação Local
ICom – Instituto Comunitário da Grande Florianópolis
IDEMI International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for Innovation
IES – Instituto de Empreendedorismo Social
IGTI – Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologias para a Inovação
INE – Responsabilidade do Instituto Nacional de Estatística
INESC – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores
IPAV – Instituto Padre António Vieira
IPSS – Instituições de Solidariedade Social
IS – Inovação Social
IT – Inovação Tecnológica
MIES – Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social
NESTA – National Endowment for Science Technology and the Arts
NUTS – Nomenclaturas de Unidades Territoriais
OAR – Organização Administrativa da Rede
ONG – Organização Não Governamental
ONU – Organização das Nações Unidas
PME – Pequenas e Médias Empresas
PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
PWBLF – Prince of Wales Business Leaders Forum
RAA – Região Autónoma dos Açores
RAM – Região Autónoma da Madeira
RSC – Responsabilidade Social Corporativa
SCM – Santa Casa da Misericórdia
SCMP – Santa Casa da Misericórdia do Porto

SEBRAE – Serviço de Apoio Brasileiro às Micro e Pequenas Empresas

SEC – Sistema Europeu de Contas

SGB – Social Good Brasil

SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
1.1. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	30
1.2. JUSTIFICATIVA E INEDITISMO	30
1.3. DELIMITAÇÃO E ESCOPO DA PESQUISA	32
1.4. ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGEHC/UFSC	33
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	35
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	37
2.1. INOVAÇÃO SOCIAL	37
2.1.1. <i>Definição e Características da Inovação Social</i>	38
2.1.2. <i>O Processo de Inovação Social</i>	44
2.1.3. <i>Atores da Inovação Social</i>	47
2.1.4. <i>Os Centros de Inovação Social</i>	53
2.1.5. <i>Iniciativas de Inovação Social</i>	57
2.1.6. <i>Problemas Sociais e Inovação Social em Portugal</i>	59
2.1.7. <i>Colaboração entre os Atores da Inovação Social</i>	60
2.2. PARCERIAS INTERSETORIAIS	67
2.2.1. <i>Teoria das Redes Interorganizacionais</i>	71
2.2.2. <i>Governança da Rede de Parceiros</i>	75
2.2.3. <i>Dinâmica, Monitoramento e Avaliação das Parcerias Intersectoriais</i>	82
2.3. CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	96
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	99
3.1. DEFINIÇÕES TEÓRICAS OPERACIONAIS	101
3.2. UNIVERSO EMPÍRICO: INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL EM PORTUGAL	103
3.3. SELEÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	104
3.4. COLETA DE DADOS	105
3.4.1. <i>Documentos</i>	105
3.4.2. <i>Entrevistas</i>	106
3.4.3. <i>Questionário</i>	108
3.5. ANÁLISE DOS DADOS	110
3.5.1. <i>Estratégia Analítica</i>	110
3.5.2. <i>Análise das Evidências</i>	112
3.6. VALIDADE E CONFIABILIDADE	112

4. A DINÂMICA DAS PARCERIAS INTERSETORIAIS EM INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL EM PORTUGAL115

4.1. DESCRIÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DAS INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL	115
4.2. ECOSSISTEMA.....	125
4.2.1. <i>A rede de parceiros como um todo</i>	127
4.2.2. <i>Os atores da rede e sua diversidade</i>	129
4.2.3. <i>Interação entre os parceiros e percepção da estrutura da rede</i>	142
4.2.4. <i>Objetivos e recursos da rede de parcerias</i>	143
4.3. PROCESSOS.....	146
4.3.1. <i>Processo de Inovação Social</i>	146
4.3.2. <i>Processo de Identificação e Aquisição dos Parceiros</i>	157
4.3.3. <i>Governança da Rede</i>	168
4.4. RESULTADOS DA REDE DE PARCERIAS.....	184
4.4.1. <i>Impactos positivos e importância da rede de parceiros</i>	184
4.4.2. <i>Benefícios para os parceiros</i>	188
4.4.3. <i>Dificuldades e impactos negativos</i>	192
4.4.4. <i>Desafios e estratégias futuras</i>	196
4.5. CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	197

5. DIRETRIZES DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS INTERSETORIAIS PARA INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL199

5.1. GOVERNANÇA	201
5.2. DINÂMICA DAS PARCERIAS INTERSETORIAIS	204
5.2.1. <i>Primeira Hélice: planeamento das parcerias</i>	204
5.2.2. <i>Segunda Hélice: mapear, adquirir e nutrir as parcerias</i>	208
5.2.3. <i>Terceira Hélice: resultados da parceria e impactos sociais</i>	213
5.3. PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL.....	215

6. CONCLUSÕES.....217

6.1. ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA	219
6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	220
6.3. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	221
6.4. TRABALHOS FUTUROS	221
6.5. ARTIGOS PUBLICADOS	222

REFERÊNCIAS	223
APÊNDICE A – BUSCA SISTEMÁTICA DA LITERATURA ...	235
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	239
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	241
APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DE SUBCÓDIGOS	255
ANEXO A – DEFINIÇÕES DE INOVAÇÃO SOCIAL.....	273

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas muito se tem ouvido falar em inovação. Mais do que ouvir falar, o avanço de pesquisas científicas é uma realidade contemporânea e tem prosperado teorias e práticas da inovação. Das fronteiras da pesquisa para o setor produtivo, este último tem demonstrado interesse em processos e resultados inovadores para os seus negócios, fazendo uso de estratégias distintas para alcançar a tão desejada inovação. Os resultados e, até mesmo a relação do mundo acadêmico com a realidade empírica, tem gerado um círculo virtuoso que mantém a inovação em foco.

Gerações de inovações vão caracterizando-as e adaptando-as de acordo com o contexto temporal e espacial (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009; DU PREEZ; LOUW; ESSMANN, 2009). Neste cenário mutável, surge a geração das inovações sociais com intuito de responder aos desafios sociais complexos, como as alterações climáticas, a epidemia mundial de doenças crônicas e as desigualdades sociais, cuja estrutura e política vigente não têm suportado tais questões prementes (HUBERT, 2010; MULGAN, 2006a; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

A recente visibilidade das inovações sociais não se encontra somente sob o olhar dos problemas e desafios, mas também pelo que ela “promete” e pelos resultados já alcançados. O crescimento sustentável, a garantia de emprego, o aumento da capacidade competitiva (HOWALDT; SCHWARZ, 2010), o crescente número de organizações sem fins lucrativos que desenvolvem atividades econômicas para apoiar a sua missão social, o surgimento de uma variedade de mercado e projetos empresariais de base não mercantis, que visam à resolução de problemas sociais, e as oportunidades de crescimento para a inovação e experimentação derivados do atual ambiente de recessão global (SANZO et al., 2015), são fatores essenciais que explicam a importância da inovação social na sociedade do conhecimento (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

A inovação social tem trazido à tona a saturação de uma visão estritamente econômica como *modus operandi* para resolver os problemas mundiais (DOWBOR, 2007). De acordo com Hubert (2010), os principais desafios globais da atualidade são tanto de ordem econômica como social e, portanto, “uma visão mais ampla sugere que, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, a criação de bem-estar é valorizada,

acrescentando uma nova dimensão à produção econômica” (HUBERT, 2010, p. 27). O autor afirma ainda que:

A fronteira entre os domínios social e econômico se desvanece, e o “social” torna-se uma oportunidade de gerar valor, e não um constrangimento. Em outras palavras, em vez de complementar a inovação econômica com uma dimensão social, essa visão visa “reformular” seu próprio significado. Aqui, a inovação é vista como um processo que deve abordar “desafios sociais” por meio de novas formas de relações entre os atores sociais (HUBERT, 2010, p. 27).

Deste modo, a inovação social se apresenta como uma alternativa viável para resolver as demandas sociais locais, os grandes desafios globais e incitar mudanças sistêmicas (mudanças nas atitudes e valores fundamentais; estratégias e políticas; estruturas e processos organizacionais), sob a ótica da sustentabilidade na sua tríplice dimensão (social, ambiental e econômica), a envolver o governo, as empresas e, sobretudo, a sociedade civil (HUBERT, 2010).

Neste sentido, as experiências em inovação social mostram que ela tem sido promovida por diversos tipos de atores: empreendedores, grupos informais de indivíduos, governo, associações, empresas, universidades, entre outros. Embora as iniciativas de inovação social estejam, normalmente, associadas a entidades sem fins lucrativos como as grandes promotoras, o que de certo modo faz sentido, pois as organizações sem fins lucrativos sempre partilharam em seu conceito a missão social como objetivo primário de sua existência, as organizações do setor empresarial e do setor público também têm protagonizado iniciativas de inovação social (ANDRÉ; ABREU, 2006; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

No entanto, mais do que iniciativas isoladas, a parceria e a colaboração entre os múltiplos atores são elementos chave para a disseminação, efetividade e sustentabilidade das inovações sociais (KLEIN et al., 2012).

Como o próprio nome sugere, a inovação social é um processo social de criação de valor e, portanto, esse processo não pode ser fechado, ele deve prover a interação e colaboração dos atores para que ocorram transformações sociais mais efetivas e sustentáveis (SELSKY; PARKER,

2011). Assim, para a inovação social, a colaboração é indispensável, e isso se reflete em todo o seu processo, da criação à disseminação.

Na geração de ideias e desenvolvimento da inovação social, por exemplo, trabalhar de forma colaborativa evita o “reinventar da roda” e coloca à tona diversos olhares sobre o mesmo problema; neste sentido, a multiplicidade de visões pode gerar novos conhecimentos compartilhados pelos atores, que isoladamente não seriam tão ricos (SELSKY; PARKER, 2011).

Essa estrutura colaborativa da inovação social, que envolve vários atores interconectados por relações sociais, pode se configurar por meio de redes de colaboração, ao olhar sob o aspecto de que esses atores se “coordenam para atingir objetivos comuns por meio dos respectivos esforços” (BORBINHA, 2004, p. 73). Considerando que esses atores não são somente indivíduos, mas são também organizações pertencentes aos setores socioeconômicos (setor público, empresarial e terceiro setor), compreende-se por rede o conjunto de parceiros intersetoriais em prol de um objetivo comum (MARCON; MOINET, 2000).

Segundo o Guia de Desenvolvimento de Parcerias do Programa Comunitário EQUAL, concebido pela Comissão Europeia:

O trabalho em parceria traduz uma “filosofia” e cultura de trabalho e constitui-se como um instrumento de suporte à ação. É, sobretudo, um fator indiscutível de eficácia e sucesso, com particular relevância na área da intervenção social e comunitária, justamente por se tratar de uma área que desafia claramente todos os seus atores a unir esforços, a rentabilizar recursos, a integrar perspectivas, a complementar competências e ações (COMISSÃO EUROPEIA, 2004, p. 6).

Corroborando, van Tulder et al. (2016, p. 2), sob a perspectiva de Brinkerhoff (2002a, 2002b), Gray (1989a) e Huxham e Vangen (1996), afirmam que:

Parcerias intersetoriais são, portanto, esperadas para entregar soluções melhoradas e inovadoras para os problemas econômicos, sociais e ambientais por meio da combinação das capacidades e recursos dos atores organizacionais em diferentes setores.

Assim, tanto os indivíduos, e as comunidades beneficiárias destas inovações, como os setores socioeconômicos, são atores importantes ao longo do processo de inovação social e, portanto, as parcerias com esses atores são um meio para concretizar as ações sociais inovadoras (GOLDENBERG; WILLIAMSON, 2009; HUBERT, 2010; MULGAN et al., 2007; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

No que se refere as organizações do terceiro setor, estas são organizações cujo surgimento na sociedade viera motivadas pela ausência de respostas do Estado aos problemas sociais e pela falta de empatia do mercado para trabalhar de maneira híbrida seus objetivos: lucro e “bem-estar” social. Contudo, a subsistência das instituições sem fins lucrativos perpassa pela captação de fundos financeiros (e não financeiros) para se manterem sustentáveis. Esta lógica de existência acaba por fomentar estratégias para atrair entidades parceiras que apoiem a missão da instituição sem fins lucrativos (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009).

Por outro lado, o setor empresarial tem sentido a crescente pressão para serem socialmente responsáveis em decorrência de “recentes escândalos corporativos, aumento da regulamentação dos governos e expectativas crescentes dos consumidores sobre os papéis e responsabilidades corporativas” (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009, p. 888). Isso tem levado as empresas a promoverem iniciativas sociais no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), unindo esforços por meio da colaboração com o terceiro setor para obter uma aproximação maior da realidade social e potencializar a legitimidade local (DI DOMENICO; TRACEY; HAUGH, 2009).

Por sua vez, o Estado tem buscado como estratégia se aliar a entidades do terceiro setor e setor empresarial como forma inovadora de produzir bens públicos (VAN TULDER et al., 2016).

Embora os recentes estudos sugerem que a formação de parcerias tenha um potencial significativo no sucesso dos impactos sociais (VAN TULDER et al., 2016), alguns obstáculos precisam ser superados.

A sinergia entre os setores socioeconômicos é complexa e gera não somente benefícios, mas custos (MULGAN, 2006b). Além disso, a colaboração demanda esforços para se estabelecer no cotidiano das pessoas e das organizações e isso envolve confiança, compromisso e alinhamento dos valores e crenças entre as partes envolvidas (KLEIN et al., 2012).

O cenário político e econômico também afeta a relação e o compromisso da parceria (COMISSÃO EUROPEIA, 2004; VAN

TULDER et al., 2016), como exemplos, se ocorre a troca de um representante do governo, o novo representante pode não perceber valor na parceria, ou uma crise econômica pode determinar cortes que inviabilize a parceria.

A falta de objetivos concretos com as parcerias, ou seja, de objetivos que privilegie os impactos sociais e não somente resultados imediatos na execução de atividades, é um desafio que se apresenta à avaliação da eficiência e eficácia das parcerias em iniciativas de inovação social (VAN TULDER et al., 2016).

A governança é outro fator sensível às inovações sociais. Hubert (2010) explica que existe uma falta de coordenação entre os vários atores envolvidos na inovação social, que ocorre desde o domínio da coordenação de políticas, como também da coordenação operacional entre os inovadores sociais, instituições de financiamento, incubadoras, entre outros atores. Essa falta de coordenação gera implicações como sobreposição de papéis e atividades sociais, intervenções subcríticas ou políticas que podem ser inconsistentes ou sobrepostas uma com as outras.

Enfim, esses obstáculos fazem parte de um cenário dinâmico das parcerias intersetoriais para a inovação social. Isso significa que a falta de algum desses elementos, uma mudança na sua estrutura, e ainda a entrada e/ou saída de outros elementos, pode implicar no que, inicialmente funcionava, ao longo da parceria, pode não mais funcionar.

Portanto, compreender essa dinâmica requer um acompanhamento e avaliação das parcerias, de modo a avançar na teoria e em práticas de desenvolvimento de parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social.

Deste modo, propõe-se nesta pesquisa responder: **como ocorre a dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social?**

Subjacente a essa a grande pergunta, pretende-se responder a dinâmica das parcerias intersetoriais a partir das perguntas específicas:

a) Como é o **ecossistema** da rede de parceiros das iniciativas de inovação social? Isto é, qual o ambiente em que essa rede atua? Quais as características dessa rede? Quais os objetivos com a rede de parceiros?

b) Como se desenvolvem os **processos** da rede de parceiros? Isto é, qual o envolvimento dos parceiros nas fases do processo de inovação social? Como ocorre o processo de identificação e aquisição dos parceiros? Qual a estrutura de governança da rede de parceiros?

c) Quais os **resultados** obtidos com a rede de parceiros? Isto é, os impactos sociais alcançados são resultados da rede de parceiros? Quais as

dificuldades e barreiras com as parcerias? Quais os impactos positivos e negativos dessa rede de parceiros?

Para atender essas perguntas, foi delineado os objetivos expostos na seção a seguir.

1.1. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo geral desta pesquisa consiste em:

Descrever a dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social.

Os objetivos específicos são:

- descrever o ecossistema da rede de parceiros das iniciativas de inovação social;
- descrever os processos da rede de parceiros, com foco no envolvimento dos parceiros no processo de inovação social, no processo de identificação e aquisição dos parceiros e na governança da rede;
- descrever os resultados obtidos com a rede de parceiros;
- propor diretrizes de apoio ao desenvolvimento de parcerias intersetoriais para iniciativas de inovação social.

1.2. JUSTIFICATIVA E INEDITISMO

A motivação inicial para a realização desta pesquisa ocorreu, primeiramente, pelo desejo de ampliar o conhecimento sobre inovação no âmbito social. A inovação faz parte da história do Núcleo de Inteligência, Gestão e Tecnologias para a Inovação – IGTI, grupo de pesquisa a qual está pesquisadora está vinculada. Mais recentemente o Grupo estabeleceu uma linha de pesquisa em inovação social, que instigou o interesse da autora desta tese, e de outros colaboradores, a imergir nesta área de pesquisa.

No processo de imersão foi possível compreender a relevância das inovações sociais na sociedade atual, apresentando-se como um instrumento de transformação social (FARFUS; ROCHA, 2007).

As práticas de inovação social têm permitido, o empoderamento dos cidadãos, a participação ativa dos beneficiários em projetos sociais, a utilização de tecnologias em prol de ações sociais, a amplitude das ações

voltadas para o desenvolvimento sustentável, a desconstrução do conceito de responsabilidade social – de uma ótica assistencialista para uma ótica do empoderamento – e, sobretudo, tem-se destacado o potencial das inovações sociais na sinergia entre os diversos atores sociais (HUBERT, 2010).

Por exemplo, as inovações sociais têm permitido que instituições do terceiro setor reinventem sua forma de interagir com organizações do setor empresarial e do setor público. Esta capacidade de interação é alavancada pela inovação nos seus processos e resultados sociais que gera uma nova harmonia na relação com os atores, tendo como implicações uma forma inovadora de interação.

Todos esses fatores elencados têm evidenciado o papel importante das inovações sociais para a sociedade e para aqueles que pretendem avançar neste campo de estudo, a fim de torná-lo cada vez mais próspero.

A partir desta motivação, buscou-se identificar quais as necessidades atuais de investigação científica no campo das inovações sociais e das parcerias entre os diversos atores, ou seja, as parcerias intersetoriais.

Pode-se constatar que ambos os eixos de pesquisa abordados, inovação social e parcerias intersetoriais, sofrem com a diversidade e multiplicidade de definições e conceitos fundamentais, dificultando as delimitações do campo na ordem prática e teórica. Além disso, há a necessidade de estudos empíricos mais robustos, de modo a obter respostas mais convincentes a ambos os campos de pesquisa (BULUT; EREN; HALAC, 2013; CAJAIBA-SANTANA, 2014; DUFOUR; LESSARD; CHAMBERLAND, 2014; HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; KOLLECK, 2014; LE BER; BRANZEI, 2010a; MULGAN, 2006b; RAIŠIENĖ, 2012; SANZO et al., 2015; SHIER; HANDY, 2015; TANIMOTO, 2010; VAN TULDER et al., 2016)

No que se refere estritamente ao campo das parcerias intersetoriais, van Tulder et al. (2016) afirmam que a literatura existente examinou o que são as parcerias intersetoriais em iniciativas sociais, os motivos e os impulsionadores de tais colaborações, e o processo de formação e implementação de parcerias. Entretanto, os autores concluem que há uma falta de evidência convincente baseada em monitoramento, relatórios e avaliação.

Branzei e Le Ber (2014) destacam a abertura para o desenvolvimento de pesquisas que relacionam as parcerias intersetoriais em iniciativas sociais e a prática, determinando um alto potencial para o

desenvolvimento de teoria relevante e metodologias úteis para a prática (VAN TULDER et al., 2016).

É no contexto do acompanhamento da dinâmica das parcerias intersetoriais, por meio de um estudo de múltiplos casos, que esta pesquisa pretende contribuir para o avanço do campo de investigação, quando descreve o ecossistema das parcerias intersetoriais, os processos de identificação e aquisição dos parceiros, o processo de governança, o envolvimento dos parceiros no processo de inovação social e, por fim, quando descreve os resultados da rede de parceiros em iniciativas de inovação social.

O estudo também se propõe a elaborar diretrizes, a partir da descrição da dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social e dos fundamentos teóricos, com intuito de contribuir para as práticas de desenvolvimento de parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social.

1.3. DELIMITAÇÃO E ESCOPO DA PESQUISA

A inovação social pode estar direcionada a resolução de demandas sociais, aos grandes desafios sociais e mudanças sistêmicas (HUBERT, 2010). Nesta pesquisa optou-se por analisar a dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social direcionadas para atender as demandas sociais. Isto porque o mapeamento e acesso a essas iniciativas são mais fáceis (VAN TULDER et al., 2016) e sendo a unidade de análise da pesquisa as parcerias intersetoriais, objetivou-se “controlar” o contexto de modo que o estudo fosse viável ao seu tempo de execução.

A escolha do contexto geográfico de seleção dos casos para estudo também foi controlado e justifica-se pela identificação de iniciativas de inovação social que foram avaliadas e validadas como tal, a partir de um processo metodológico que amparou o rigor dessas validações. Sendo assim, foi identificado em Portugal um mapa de iniciativas de inovação social que atende a esses critérios. Esse mapa é um projeto desenvolvido pela a instituição de ensino superior Social Business School e pelo Instituto Padre António Vieira, com o objetivo de:

Contribuir para o crescimento e competitividade de um novo mercado de inovação e empreendedorismo social nacional, promovendo Portugal como país pioneiro na União Europeia, no reconhecimento, estudo, divulgação e disseminação de modelos de negócio inovadores, sustentáveis, replicáveis e de forte impacto social, econômico e ambiental (MIES, 2015).

Além disso, esta pesquisadora obteve aprovação para o estágio doutoral (por um período de um ano) na cidade do Porto, em Portugal, que viabilizou o acesso as iniciativas identificadas no mapa.

Por fim, esta pesquisa não pretende fazer um juízo de valor das iniciativas de inovação social em si e nem avaliar os impactos sociais alcançados, mas sim, descrever a dinâmica das parcerias intersetoriais no contexto das iniciativas de inovação social.

1.4. ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGE/C/UFSC

Esta tese de doutorado está integrada a linha de pesquisa **Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade**, vinculada a área de concentração de Gestão do Conhecimento do PPGE/C.

Ao longo dos quatro anos de pesquisa buscou-se refletir, adotar e avançar o conhecimento científico em consonância com a visão acadêmico-científica do PPGE/C e do seu grupo de pesquisa IGTI.

O grupo de pesquisa IGTI possui uma linha chamada Inovação Social; deste modo, o Grupo busca:

Analisar atividades e processos, configurando alcançar níveis crescentes de contribuição social, cultural e econômica para a criação colaborativa e compartilhada de conhecimento no sentido da construção do desenvolvimento social sustentável (IGTI, 2017).

A investigação na literatura sobre a relação entre inovação social e gestão do conhecimento evidenciou que essas disciplinas estão estreitamente relacionadas.

Mulyaningsih, Yudoko e Rudito (2014), no seu aporte teórico sobre a relação da gestão do conhecimento e inovação (na sua acepção geral), mostraram que essa relação tem sido amplamente estudada e que a gestão da inovação não pode ser indissociável da gestão do

conhecimento, tendo em vista que o processo de inovação é resultado de conhecimentos existentes dentro da organização. Sendo assim, o processo de conhecimento é um fator importante para o sucesso da inovação a longo prazo.

Levando em consideração a relevância da fusão entre gestão do conhecimento e inovação, Mulyaningsih, Yudoko e Rudito (2014) propuseram um modelo inicial de gestão do conhecimento para a inovação no âmbito social, uma vez que, segundo esses autores, na perspectiva da inovação social, todo o processo de inovação está diretamente relacionado com a criação e uso do conhecimento e, portanto, compartilhamento e criação do conhecimento são fatores primários no processo de inovação social.

Para eles, a “inovação social na perspectiva orientada a processos é um processo de acumulação e criação de novos conhecimentos” (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2014, p. 259). Da concepção da ideia, por meio do reconhecimento de oportunidades e problemas sociais à geração de ideias através do compartilhamento e criação de novos conhecimentos. Da fase de socialização do conhecimento tácito dos indivíduos, que de forma colaborativa, cria um corpo de conhecimento tácito coletivo. Da viabilidade da ideia, por meio da identificação da lacuna de conhecimento. Na fase de implementação, novos conhecimentos das lições aprendidas, experiências e melhores práticas, emergem. E, finalmente, o uso do conhecimento externalizado por meio de institucionalização e rotinas.

Ainda no que tange a aderência desta pesquisa ao PPGE GC, foi observado que há outros trabalhos dentro do programa que tem tratado sobre o tema inovação social. No Banco de Teses e Dissertações do programa, foram encontradas duas teses de doutorado sobre inovação social, as teses de Juliani (2015) e Santos Delgado (2016), e uma dissertação, da acadêmica Prim (2017).

Juliani (2015) desenvolveu em sua tese um framework conceitual para potencializar a inovação social nas universidades, sob o enfoque da cultura organizacional. O framework elaborado serve, principalmente, como um instrumento que viabiliza aos gestores universitários, professores, técnicos administrativos, alunos, pesquisadores e a outros indivíduos ligados à universidade, “reconhecer alguns elementos da cultura organizacional instaurada e nela intervir a fim de se construir um ambiente mais propenso ao desenvolvimento de atividades inovadoras que contribuam para as metas institucionais e para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos” (JULIANI, 2015, p. 185).

A tese de Santos Delgado (2016) objetivou minimizar a lacuna a respeito das características da inovação social. A acadêmica realizou entrevistas com gestores de centros/projetos de inovação social na cidade de Bilbao (Espanha) e também realizou um grupo focal e aplicação da técnica Delphi com especialistas na área da inovação social. O resultado da tese foi um corpo de características essenciais e/ou obrigatórias estabelecidas ao longo das fases do processo de inovação social.

Por fim, a dissertação de Prim (2017) investigou os elementos constitutivos das redes colaborativas, de uma incubadora social localizada na cidade de Blumenau (Santa Catarina/Brasil).

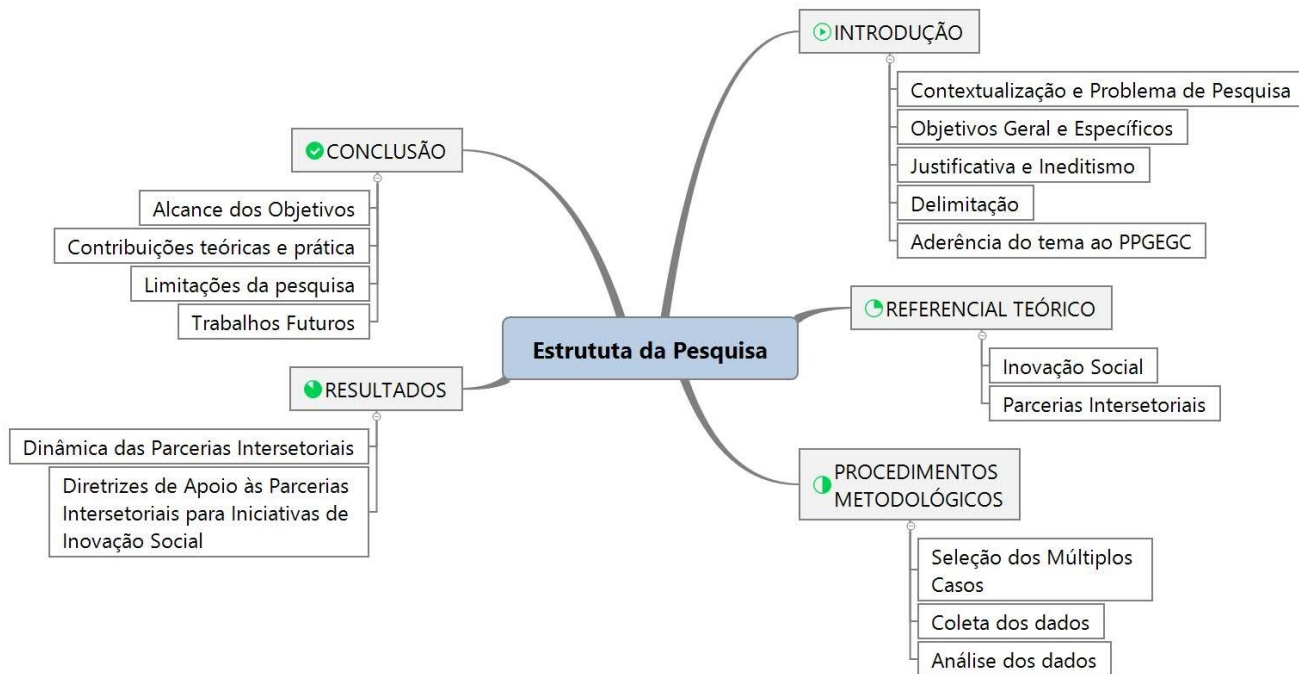
Com relação ao eixo de pesquisa sobre parcerias, foram identificados 17 teses e dissertações. Já era esperado que houvessem mais pesquisas sobre o tema parcerias, uma vez que esse tema é inerente a outras áreas.

Finalmente, esta tese visa contribuir para o avanço nas pesquisas sobre inovação social do grupo IGTI, especificamente no que se refere a compreensão da dinâmica de parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social e no apoio ao desenvolvimento dessas parcerias.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Em resumo, o trabalho é composto por este capítulo introdutório, em que apresenta a lacuna de pesquisa, os objetivos propostos, a justificativa e o ineditismo, a delimitação da pesquisa e a aderência da pesquisa ao PPGEGC; o capítulo de referencial teórico, que tem como objetivo proporcionar sustentação teórica à análise do fenômeno estudado; o capítulo de procedimentos metodológicos, em que apresenta os caminhos e decisões metodológicas tomadas para alcançar os objetivos da pesquisa; o capítulo com os resultados da análise da dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social em Portugal; o capítulo com a proposição das diretrizes de apoio as parcerias intersetoriais no contexto das inovações sociais; e o capítulo com as conclusões desta pesquisa. A estrutura de trabalho está representada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da pesquisa



Fonte: da autora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o quadro teórico e conceitual sobre **inovação social** e **parcerias intersetoriais** que proporcionaram sustentação à análise do problema de pesquisa.

2.1. INOVAÇÃO SOCIAL

“As civilizações são o resultado de inovações humanas”
(SIMMS, 2006, p. 391).

A capacidade de inovar e criar coisas novas faz parte da história da humanidade como resposta às necessidades humanas (CAJAIBA-SANTANA, 2014), sejam estas, necessidades básicas de sobrevivência, econômicas ou sociais.

Por outro lado, a inovação como campo de estudo teve sua ascensão no início do século XX com o trabalho de Schumpeter, a Teoria do Desenvolvimento Econômico, na qual a inovação se configura por uma transação comercial que envolve uma invenção (ideia, esboço ou modelo) para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema e, assim, gerar riquezas (SCHUMPETER, 1985).

Ao longo do tempo, diferentes gerações de inovação têm evoluído de acordo com o momento histórico da sociedade e de sua relevância como campo de estudo.

Di Serio e Vasconcellos (2009) apontam as diferentes fases da história humana que influenciaram as gerações de inovações: (i) formação do padrão de exploração, com a Revolução Agrícola; (ii) regulamentação, ampliação e aperfeiçoamento de padrões tecnológicos, na Revolução Industrial; e (iii) integração, inovação e combinação dos padrões, na Revolução do Conhecimento.

Na era industrial, a utilização de novas tecnologias passou a ser considerada como possibilidade de crescimento econômico (BARALDI; VICO MANAS, 2010), o que motivou o surgimento de uma série de gerações de inovação de cunho tecnológico, numa perspectiva focada para o valor econômico.

No entanto, em meados dos anos 2000, já na era do conhecimento, o apelo à dimensão econômica das inovações tecnológicas, mostrou-se insuficiente para lidar com determinados desafios, que ultrapassam à visão de uma ordem puramente econômica para solucionar problemas ou

reconhecer oportunidades. Além disso, o desenvolvimento de tecnologias inovadoras por si só, mostrou-se não ser capaz de atender os desafios globais como as alterações climáticas, a epidemia mundial de doenças crônicas e as desigualdades sociais (MULGAN, 2006a; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Deste modo, emergiu um novo conceito de inovação, em paralelo à inovação tecnológica: **Inovação Social**.

2.1.1. Definição e Características da Inovação Social

Uma das primeiras definições de inovação social foi proposta por George W. Fairweather, em 1967, em um *Book Review* intitulado “*Methods for experimental Social Innovation*”. Para Fairweather (1967, citado por HORTA, 2013, p. 25), a inovação social significa “gerar soluções alternativas para os problemas sociais com um mínimo de perturbação da ordem”.

Desde então, e principalmente a partir dos anos 2000, tem se proliferado ideias e definições do que vem a ser a inovação social. Uma definição amplamente conhecida na literatura é a definição dos pesquisadores Murray, Caulier-Grice e Mulgan. Para esses pesquisadores a definição de inovação social é:

Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 3).

Contudo, a inovação social tem sido definida de outras formas por outros pesquisadores, não havendo um consenso na literatura (ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2014; BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014; CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

A falta de uma definição precisa e amplamente aceita causa incertezas sobre o que de fato são elas, como elas passam a existir e o que se pode esperar delas. Isso dificulta, por exemplo, a criação de indicadores e a avaliação de projetos em inovação social (ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2014).

A academia e os centros de inovação social têm definido o termo de acordo com o seu propósito e aplicação. Encontra-se uma diversidade

de definições que vão de propostas mais teóricas a propostas com base na aplicação prática das inovações sociais. Propostas que enxergam a inovação social por meio do quadro teórico de inovação na sua acepção geral ou propostas que se configuram dentro do quadro teórico das ciências sociais. Há também definições amplas, que expandem a noção de inovação social para incluir a atividade por meio de uma gama de setores e níveis variados da sociedade, e definições distintivas, que se concentram mais acentuadamente em inovações que atendam às necessidades sociais e com foco em resultados de justiça social (ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2014).

Características como grau de novidade da inovação, participação dos atores, alcance e resultados da inovação, também correspondem a diferentes visões dentro das definições vigentes (ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2014).

Mas, embora as definições apresentem características distintivas e fomentem dimensões de análise variadas. Alguns pesquisadores têm buscado esclarecer o corpo de características que são predominantes ou essenciais à inovação social.

Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), por exemplo, classificaram as características de 76 definições por meio de 11 dimensões de análise. O Quadro 1 apresenta as dimensões e as características de uma parcela das definições identificadas pelos autores.

Quadro 1 – Características da inovação social

(Continua)

Dimensão	Características
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Bem público e social. • Geração de valor social, melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento sustentável.
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Detecção de necessidades sociais reais. • Orientada para a resolução de problemas sociais e destinados a ambos os setores: sem fins lucrativos e com fins lucrativos.
Direcionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios sociais, econômico e ambientais nos níveis globais e locais. • Demandas sociais que tradicionalmente não são resolvidos pelo mercado ou instituições existentes.
Fonte	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralidade de fontes de inovação em diferentes áreas (econômico, empresarial, social, cultural, artístico).

(Conclusão)

Dimensão	Características
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade, cultura, mercado. • A região social e desenvolvimento comunitário. • Resultado da combinação dinâmica entre “<i>bottom-up</i>” e “<i>top-down</i>”.
Agente	<ul style="list-style-type: none"> • Três áreas inter-relacionadas: agentes de negócio, sociedade civil e Estado. • O “cruzamento de experiências” entre os setores do governo, empresas e organizações sem fins lucrativos – “quarto setor”.
Setores	<ul style="list-style-type: none"> • Atravessando fronteiras organizacionais e setoriais.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de inovação colocadas com base – contextualizada e dependente do caminho – para atividades de inovação. • Foco em tecnologias como facilitadores da inovação. • Participação ativa das pessoas e usuários; e criação de novas relações sociais em co-desenvolvimento e co-geração de inovações. • Processo coletivo de aprendizado.
Empoderamento e Desenvolvimento de capacidade (capital social)	<ul style="list-style-type: none"> • O aumento da capacidade de ação sociopolítica e acesso aos recursos necessários para a realização dos direitos e da satisfação das necessidades. • Ativação e construção do sistema ou suporte a colaboração. • Empoderamento de grupos sociais desfavorecidos.
Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Participação e colaboração das pessoas na tomada de decisões e processos de governação local. • Modelo de governança: multiníveis e colaborativo.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novas formas de organização e relações sociais. • Geração de novos (ou melhorados) produtos, serviços, normas, regras, procedimentos, modelos, estratégias e programas. • Melhorias para o bem-estar, sustentabilidade, inclusão social, e qualidade de vida, particularmente para populações menos favorecidas e marginalizadas. • Melhoria de direitos de acesso e inclusão política. • Impacto nas políticas de desenvolvimento em todos os níveis.

Fonte: Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012, p. 679).

Com base nas características identificadas por Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012) e pelo estudo das definições de inovação social

identificadas na literatura (Anexo A), pesquisadores do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI) extraíram as características elementares da inovação social, que estivessem em consonância com a Teoria de Habermas e com a Teoria Geral de Sistemas, a fim de gerar uma definição teleológica de inovação social. Para tanto, a definição foi ancorada em cinco pressupostos, que estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Pressupostos da definição de inovação social

Pressupostos	Autores
Pressuposto 1: Conhecimento coletivo e socialmente produzido, como insumo primário na geração de inovações sociais.	(MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2014; SATRÚSTEGUI, 2014; SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013)
Pressuposto 2: Inovação social na perspectiva orientada a processos e como um processo de acumulação e criação de novos conhecimentos de natureza coletiva.	(MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2014; SATRÚSTEGUI, 2014)
Pressuposto 3: O processo deve ser intencional, sistemático, planejado e coordenado de modo a obter ações legitimadas e fomentar mudanças sistêmicas.	(CAJAIBA-SANTANA, 2014; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010)
Pressuposto 4: A colaboração e compartilhamento do conhecimento entre diversos atores como ingrediente indispensável na geração de inovações sociais.	(BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2014; DAVEY; IVERY, 2009; FARFUS; ROCHA, 2007; GOLDENBERG, 2004; MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2014; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010; NICHOLLS, 2006; SHIER; HANDY, 2015; SOUSA; VALADÃO JÚNIOR, 2013)
Pressuposto 5: Obter como resultado a mudança social de forma sustentável e benéfica a um coletivo e não somente a um indivíduo.	(ANDERSON; CURTIS; WITTIG, 2014)

Fonte: Borges et al (2015).

Mediante aos pressupostos, foi proposto pelos autores da pesquisa, a definição de inovação social a seguir:

A criação de novos conhecimentos, ou da combinação de conhecimentos existentes, por meio de um processo intencional, sistemático, planejado e coordenado, derivado da colaboração e do compartilhamento de conhecimento entre diversos atores sociais, que visa de forma sustentável, a mudança social benéfica a um coletivo (BORGES et al., 2015, p. 8).

O aprofundamento da definição proposta encontra-se no artigo “Inovação Social: uma gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas”, elaborado pela autora desta pesquisa em colaboração com outros pesquisadores do Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação (IGTI) e publicado no evento International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for Innovation (IDEMI), no ano de 2015.

Por fim, outra pesquisa recente visou definir as características da inovação social que são essenciais e relevantes, sobretudo, ao longo do processo de inovação social. Santos Delgado (2016) arquitetou as características nas fases macro do processo de inovação social: ideias, prototipagem, implementação e difusão. Ao todo, foram estabelecidas 20 características principais. O Quadro 3, apresenta as características, a sua descrição, e as fases do processo de inovação social das quais elas são mais relevantes.

Quadro 3 – Características da inovação social ao longo do processo

(Continua)

Característica	Descrição	Relevância nas fases de:
Original, novidade	Novo para um contexto determinado (local, regional, nacional ou global).	<ul style="list-style-type: none"> • Geração da ideia • Prototipagem
Intangibilidade	Nova ideia, projeto, conhecimento, mudança de nas relações sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • Geração da ideia • Prototipagem
Imitável	Transferível, reproduzível.	<ul style="list-style-type: none"> • Prototipagem • Implementação • Difusão
Melhora da qualidade de vida	Vida com melhores condições e melhores opções.	<ul style="list-style-type: none"> • Prototipagem • Implementação • Difusão
Incerteza	Reações diversas frente as mudanças.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação
Onipresente	Pode ocorrer em qualquer lugar.	<ul style="list-style-type: none"> • Geração da ideia
Sustentável	Perdura no tempo e respeita o meio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão
Potencial para políticas públicas	Se está incorporado nas políticas públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão
Eficiente	Que seja realizado com pouco gasto de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação
Resolve problemas sociais	Soluções para os problemas reais das pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão
Eficaz	Que alcança os objetivos planejados.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão
Justa/Equilibrada	Que promove uma distribuição baseada na justiça social.	<ul style="list-style-type: none"> • Geração da ideia • Prototipagem • Implementação • Difusão
Agrega valor	Atende os interesses da sociedade em conjunto e não a interesse de particulares.	<ul style="list-style-type: none"> • Geração da ideia • Prototipagem • Implementação • Difusão
Produz mudanças	Muda a realidade atual para melhor.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão
Transversalidade	Independente da área de ação.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão

(Conclusão)

Característica	Descrição	Relevância nas fases de:
Participação comunitária	Considerar as opiniões das pessoas chave nas comunidades e a atuação nas intervenções.	<ul style="list-style-type: none"> • Geração da ideia • Implementação
Implementação de grupos sociais	Criação de grupos sociais.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão
Promove o empoderamento	Empoderar os atores envolvidos, especialmente os beneficiários.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão
Auto-gestão pela comunidade	Promover e engajar a comunidade na auto-gestão da solução proposta.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão
Promove o compartilhamento do conhecimento	Partilha de conhecimento entre os atores envolvidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação • Difusão

Fonte: desenvolvido pela autora com base nos dados de Santos Delgado (2016).

De acordo com Santos Delgado (2016), as características elencadas contribuem para definir e construir projetos de inovação social, levando em consideração as características essenciais que devem estar presentes nas fases do processo de inovação social.

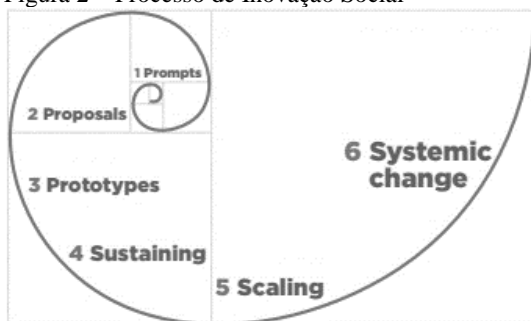
Com isso, na seção seguinte, esclarece-se um pouco mais a respeito do desenho do processo de inovação social.

2.1.2. O Processo de Inovação Social

Geoff Mulgan foi um dos primeiros a delinear o processo de inovação social (CUNHA e BENNEWORTH, 2013), divulgado em seu artigo *“The Process of Social Innovation”*, no ano de 2006. Mais tarde, Mulgan em conjunto com outros pesquisadores desenvolveram uma série de estudos de modo a consolidar os estágios deste processo.

De acordo com Mulgan (2006) e Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) as inovações sociais perpassam por um processo de seis estágios: necessidades e desafios, geração da ideia, desenvolvimento e prototipagem, sustentabilidade, escalonamento e difusão, e mudanças sistêmicas.

Figura 2 – Processo de Inovação Social



Fonte: Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010, p. 11).

O **primeiro estágio** se refere a identificação das necessidades e desafios (*prompts*). Este estágio incluem os fatores que destacam a necessidade da inovação, como as crises, cortes de gastos públicos, mau desempenho. Esta fase envolve ainda o diagnóstico do problema de modo a considerar as suas causas e não somente os seus sintomas.

O **segundo estágio** é a geração de ideias (*proposals*) de modo a propor soluções criativas e inovadoras para lidar com as necessidades e desafios diagnosticados.

O **terceiro estágio** se refere ao desenvolvimento e prototipagem (*prototypes*) da ideia gerada. Nesta fase as ideias são testadas na prática.

O processo de refinamento e testagem de ideias são particularmente importantes na economia social, pois é por meio de iteração e de tentativa e erro, que as coalizões reúnem forças e resolvem conflitos. É também através deste processo que medidas de sucesso venham a ser acordadas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 12).

O **quarto estágio** é a sustentabilidade da ideia. É quando a ideia se torna uma prática cotidiana. Nesta fase é especialmente importante a criação de estratégias e modelos de negócio que suportem a sustentabilidade financeira da iniciativa social a longo prazo.

O **quinto estágio** se refere ao escalonamento e difusão da ideia (*scaling*), isto é, a fase que se utiliza uma série de estratégias para disseminar a inovação.

O **sexto estágio** são as mudanças sistêmicas (*systemic change*) a qual envolve a interação de múltiplos elementos transformadores e de

longo prazo, como por exemplo: movimentos sociais, novos modelos de negócio, leis e regulamentos, novos paradigmas na forma de pensar e agir. “Mudança sistêmica geralmente envolve novas estruturas ou arquiteturas compostas de muitas inovações menores” (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 13).

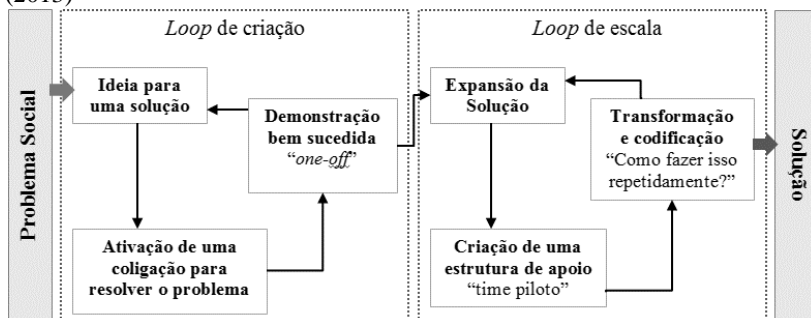
De acordo com os autores Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) os estágios do processo de inovação social não são necessariamente sequenciais. Mesmo porque, algumas inovações sociais pulam determinadas etapas do processo e atingem os estágios “finais” de amadurecimento e escalonamento. Além disso, pode haver loops de feedback entre os estágios.

Mais recentemente, outros pesquisadores vêm discutindo e (re)desenhando o processo de inovação social. O trabalho de Cunha e Benneworth (2013), por exemplo, faz uma análise dos principais modelos de processo de inovação social: (i) modelo de Mulgan (2006), (ii) modelo Westley, Zimmerman e Patton (2006) e (iii) modelo de Neumeier (2012).

Os modelos analisados por Cunha e Benneworth (2013) apresentam características similares em relação aos estágios básicos que uma inovação social se desenvolve (geração de ideias, desenvolvimento e difusão). As principais diferenças estão relacionadas ao foco, isto é, enquanto Mulgan (2006) dá ênfase em como a inovação social progride no decorrer dos estágios, Westley, Zimmerman e Patton (2006) descrevem o que o inovador social faz em cada estágio do processo e Neumeier (2012) provoca a construção da capacidade da sociedade agir (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

Mediante a análise, Cunha e Benneworth (2013) propuseram um framework de modo a integrar os três modelos estudados. A Figura 3 ilustra o framework dos autores.

Figura 3 – Framework do processo de inovação social de Cunha e Benneworth (2013)



Fonte: Cunha e Benneworth (2013, p. 16).

O framework apresenta uma relação de sete estágios: 1) geração de ideias; 2) criação de um espaço protegido, isto é, a criação de um espaço para experimentar as soluções geradas, por meio da persuasão das partes imediatas interessadas na solução proposta; 3) demonstração; 4) decisão para a expansão; 5) coalização de apoio; 6) codificação; e 7) difusão. Os três primeiros estágios são determinados por um loop de criação. Os três estágios subsequentes estão ligados ao loop de escala da inovação social. E, por fim, o sétimo estágio (difusão) está associado à solução.

Mas, apesar dos esforços recorrentes de pesquisadores em identificar e compreender as etapas do processo de inovação social, este não é um processo trivial, pois “abarca um conjunto amplo e diverso de organizações e atividades que são difíceis de se falar em um único processo de inovação social” (SANTOS DELGADO, 2016, p. 80).

Ainda de acordo com Santos Delgado (2016), o processo de inovação social variará consideravelmente dependendo se a inovação em questão se desenvolve por organizações do terceiro setor, setor empresarial ou Estado.

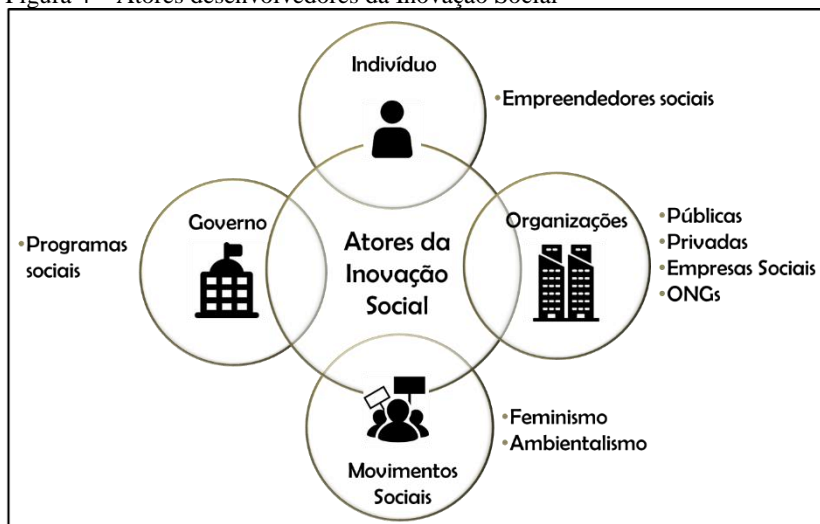
Portanto, compreender as relações entre as etapas do processo de inovação social e como essas etapas se desenvolvem mediante as particularidades das entidades promotoras da inovação e das particularidades da inovação em si, são ainda um desafio ao campo das inovações sociais.

2.1.3. Atores da Inovação Social

Os atores que desenvolvem a inovação social podem ser indivíduos, organizações (empresas, associações, universidades, centros

de inovação social), o Estado (governo) e, também, por meio de movimentos sociais, através da articulação de grupos de indivíduos e/ou organizações (ANDRÉ; ABREU, 2006; GOLDENBERG et al., 2009; MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). A Figura 4 ilustra os atores desenvolvedores e suas representações.

Figura 4 – Atores desenvolvedores da Inovação Social



Fonte: adaptado de Juliani (2014).

Além dos desenvolvedores há também os beneficiários da inovação social. Os beneficiários são pessoas, comunidades ou a sociedade na qual se destina a inovação social.

A participação direta e ativa dos beneficiários permite um maior grau na consolidação das inovações sociais. Para Bignetti (2011, p. 12) o processo de inovação social "é conduzido através de uma constante interação entre desenvolvedores e beneficiários".

Entretanto, no que se refere a capacidade de inovar dos beneficiários, Anderson, Curtis e Wittig (2014) e André e Abreu (2006) afirmam que nem sempre isso é possível.

Até que ponto os agentes “fracos”, vulneráveis a algum tipo de exclusão, têm capacidade para inovar? E, se a inovação partir dos agentes hegemônicos, os que se enquadram na ordem dominante, até que ponto pode avançar o *empowerment* dos agentes “fracos” alvo da iniciativa? (ANDRÉ; ABREU, 2006, p. 130).

As provocações incitadas por André e Abreu (2006) são lacunas que instigam a investigação do poder e da capacidade dos beneficiários de criarem e fazerem parte do processo de inovação social.

2.1.3.1. Indivíduos

A inovação social sob a ótica dos indivíduos significa que o indivíduo é o protagonista, o autor da mudança social (MULGAN, 2006a), como resultado de sua transformação na maneira de ver o mundo (CLOUTIER, 2003), “de sua atitude crítica e do desejo de mudar – ação deliberada, intencional e voluntária” (ANDRÉ; ABREU, 2006, p. 125).

Estes indivíduos engajados, que partem de um processo individual de reflexão-ação, são chamados normalmente de empreendedores sociais. O empreendedor social é um tipo de pessoa que reconhece um problema social e usa princípios de empreendedorismo para promover a mudança social (CAHILL, 2010). Segundo Dees (2001, p. 4), o empreendedor social possui o papel de agente da mudança por meio de ações como:

- A adoção de uma missão para criar e manter o valor social (não apenas valor privado).
- O reconhecimento e a busca incessante de novas oportunidades que sirvam a essa missão.
- O engajamento em um processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínua;
- A atuação de forma ousada sem permitir que os recursos limitados o afastem da sua visão.
- A responsabilidade para com as necessidades e os valores das pessoas e das comunidades que pretende servir.

As iniciativas individuais representam um mecanismo significativo para o surgimento das inovações sociais; no entanto, essas inovações também se originam por intermédio de organizações e

instituições existentes ou criadas especificamente para atender demandas sociais (BIGNETTI, 2011).

2.1.3.2. Organizações

As organizações desempenham um papel fundamental na disseminação de inovações sociais. Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) dizem que a ausência de instituições dedicadas à inovação social torna a difusão das ideias uma questão de sorte.

As inovações sociais no âmbito organizacional podem ocorrer de maneira interna ou externa às organizações. A inovação social dentro das organizações está associada a uma nova divisão do trabalho, mudança nas estruturas de poder e na reconstrução do tempo de trabalho, relacionado a seu impacto sobre as condições de vida (CLOUTIER, 2003). Neste sentido, Cahill (2010) fala do papel dos intraempreendedores sociais que são, basicamente, pessoas que aplicam os princípios do empreendedorismo social dentro das organizações. Quando as inovações sociais ultrapassam as fronteiras internas das organizações e as direcionam para o ambiente, o objetivo básico torna-se o atendimento de necessidades de grupos e de comunidades (BIGNETTI, 2011).

As instituições sem fins lucrativos (*non-profit*) desempenham um papel importante na geração de inovações sociais ao fazer a ponte entre o desenvolvimento social e a comunidade, uma vez que esse tipo de organização tem “profundo conhecimento da comunidade, além de experiência, flexibilidade, criatividade e capacidade de resposta, competências empresariais e uma abordagem holística” (GOLDENBERG et al., 2009, p. 7).

Embora o terceiro setor seja o grande responsável pelas iniciativas de inovação social, as organizações do setor empresarial (*profit*) também são promotoras de tais iniciativas (GOLDENBERG et al., 2009; PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

O setor empresarial promove inovações sociais, em muitos casos, como resultado de ações de responsabilidade social (ANDRÉ; ABREU, 2006). Segundo Goldenberg et al. (2009), o que se percebe é uma mudança crescente no foco puramente econômico para a *triple bottom line*, que inclui indicadores sociais, econômicos e ecológicos. No entanto, o envolvimento do setor privado com os valores sociais e responsabilidade social são vistos com desconfiança.

Se o setor privado realmente está ajustando sua ética e seus valores, isso permanece uma questão em aberto. A sensibilização do público para as questões ambientais e sociais deixam as empresas com pouca escolha a não ser dar atenção aos impactos sociais. Existe também a preocupação de que o interesse social do setor privado não é, de fato, altruísta, mas sim um meio para atrair um consumidor socialmente mais focado (GOLDENBERG et al., 2009, p. 11).

Entre o intermédio das empresas com e sem fins lucrativos existem as empresas sociais (também chamadas de negócios sociais)¹, cujo principal objetivo é a criação de **valor social**² para a comunidade por meio de uma abordagem comercial. Essa abordagem é o ponto crítico desse tipo de organização para que elas se mantenham sustentáveis. Deste modo, além de fontes externas (como doações), essas empresas possuem fontes internas de financiamento por meio de atividades comerciais (MULYANINGSIH; YUDOKO; RUDITO, 2014).

No Brasil, empresas como CDI Lan e Solidarium se caracterizam por serem empresas sociais. A primeira articula redes de Lan Houses comunitárias com serviços de educação, inclusão financeira, entretenimento saudável, cultura e empreendedorismo. A segunda promove a articulação entre pequenos produtores artesanais e grandes redes varejistas, com a comercialização dos produtos de maneira online para venda direta ao consumidor (SEBRAE, 2015).

2.1.3.3. Movimentos Sociais

Della Porta e Diani (1999, p. 17) definem os movimentos sociais como “redes informais, baseados em crenças compartilhadas e solidariedade, que se mobilizam acerca de questões conflituosas, por meio do uso frequente de várias formas de protesto”.

¹ Embora alguns pesquisadores diferenciem o termo empresa social de negócios sociais, esses termos são utilizados também como sinônimos (é como será interpretado nesta tese).

² Criação de benefícios ou reduções de custos para a sociedade, por meio de esforços para atender às necessidades e problemas sociais, de forma que vão além dos ganhos privados e benefícios gerais da atividade do mercado (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Por outro lado, Bignetti (2011) afirma que a literatura sobre movimentos sociais evidencia que esses movimentos muitas vezes vão além de redes informais e se estendem para relações formais e consolidadas.

Marteletto (2001, p. 73), citando o Dicionário de Ciências Sociais (1987), compreende movimentos sociais como:

Os movimentos sociais em geral designam um tipo de ação coletiva orientada para a mudança, em que uma coletividade de pessoas é dirigida, de modo não hierárquico, por um ator social. Os movimentos logram maior duração e integração e são eles em geral que originam as organizações, os partidos, as associações, a partir de uma consciência de grupo e das afinidades percebidas por indivíduos submetidos às mesmas pressões sociais ou que enfrentam idênticas dificuldades e obstáculos.

São exemplos de movimentos sociais as campanhas antiescravidão, movimentos ambientais, movimentos feministas, movimentos dos sem-terra e dos sem-teto, entre outros.

A formação dos movimentos sociais é diferente das ideias individuais dos empreendedores sociais como é também diferente dos objetivos das organizações. A sociedade civil se organiza de forma autônoma, independente de empresas e governo (BIGNETTI, 2011) – isso não exclui que, em um dado momento, os movimentos busquem apoio do setor empresarial e do governo para consolidar e disseminar suas ideias. Cada indivíduo participante deixa então “sua posição de exterioridade para pensar sua intervenção e agir com os grupos aos quais essa intervenção se aplica” (BELLEMARE; BRIAND, 2004, p. 15)

Nos movimentos sociais os indivíduos são os portadores da ideia e não os autores (MULGAN, 2006). Mas, assim como no nível individual, as motivações que impulsionam esses movimentos são normalmente o descontentamento que emergem pela retirada ou pela inação do Estado (BIGNETTI, 2011; MULGAN, 2006a). Assim, pequenos grupos de pessoas com pensamentos similares, garra e esperança, se unem para a promoção da mudança social, que em um segundo momento, “tornam-se campanhas mais organizadas que tentam demonstrar os quatro atributos-chave de qualquer movimento social bem-sucedido: a dignidade, a unidade, volume e compromisso” (MULGAN et al., 2007, p. 28).

Segundo Bignetti (2011, p. 12) as inovações sociais, derivada de movimentos sociais, “são, principalmente, inovações radicais, pois levam a mudanças estruturais e culturais profundas que se refletem na sociedade”.

2.1.3.4. Governo

“No passado os governos eram os pioneiros da inovação social” (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010, p. 146) e mais recentemente o governo foi um dos responsáveis pelas inovações tecnológicas mais importantes – da Internet (DARPA) para a *World Wide Web* (CERN). Contudo, as características estruturais do governo podem inibir o desenvolvimento de inovações sociais, uma vez que barreiras de orçamento e estruturas departamentais são condições que muitas vezes restringem novas ideias e impõem soluções padronizadas (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010).

Mas, segundo Goldenberg et al. (2009), o governo pode desempenhar um papel importante no florescimento de inovações sociais ao tomar medidas adequadas na criação do quadro jurídico e regulamentar, e no fornecimento de apoio financeiro. Neste sentido, o governo pode tanto tomar a iniciativa incentivando soluções inovadoras para resolver questões sociais ou facilitando as relações intersetoriais.

Neste sentido, muitas políticas públicas asseguram o estabelecimento de centros de inovação social, de modo a amparar iniciativas sociais inovadoras. Por exemplo, o Centro de Inovação Social do Porto (Portugal) foi criado pela Câmara Municipal do Porto, através do Pelouro do Conhecimento e Coesão Social e da Fundação Porto Social, com o objetivo de promover a implementação de projetos de inovação e empreendedorismo social na Cidade do Porto (CIS PORTO, 2017).

Dada a relevância desses centros, a seção seguinte apresenta um conjunto de centros de inovação social pelo mundo e sua importância.

2.1.4. Os Centros de Inovação Social

Os Centros de Inovação Social (CIS) desempenham um papel importante no fomento às inovações sociais. Esses centros, que podem surgir de universidades, do setor público, do setor empresarial, de consultorias, de plataformas e redes (INNOBASQUE-DELOITTE, 2010), alavancam iniciativas para solucionar os mais diversos tipos de desafios sociais.

Há diversos CIS espalhados pelo mundo (Quadro 4) que proporcionam espaços de *coworking*, assessoria para os desenvolvedores, ferramentas para a inovação e mecanismos de financiamento.

Desses centros, os que mais se destacam são: **CRISES** – Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (Quebec, Canadá), **NESTA** – National Endowment for Science Technology and the Arts (Londres, Inglaterra), **Center for Social Innovation** (Universidade de Stanford, São Francisco, Estados Unidos) e **Centre for Social Innovation** (Toronto, Canadá). A popularidade deles está relacionada a seus projetos de alto impacto, espaços e formas de trabalho, ferramentas para a inovação social e produções bibliográficas.

O Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES) é uma organização interuniversitária e pluridisciplinar que reúne 46 pesquisadores, membros regulares provenientes de dez instituições. O centro é estruturado em quatro áreas dedicadas a analisar todas as dimensões da inovação social e sua inclusão no processo de transformação social: 1) políticas e práticas sociais; 2) território e comunidades locais; 3) empreendimentos coletivos; e 4) trabalho e emprego. Seus objetivos são: produzir e divulgar novos conhecimentos sobre as inovações e transformações sociais; proporcionar um fórum de consulta e coordenação para as atividades de investigação; favorecer a emergência de novas pistas e pesquisas teórica e aplicada; desenvolver novas parcerias; organizar atividades científicas; e formar jovens investigadores (CRISES, 2015).

A National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA) apoia ideias para ajudar a melhorar a vida das pessoas, por meio de atividades que vão desde o estágio de investigação em profundidade a programas práticos. O seu objetivo é reforçar o potencial inovador de indivíduos e organizações na criação e florescimento de ideias, que podem melhorar a qualidade de vida das pessoas. Além disso, trabalha em parceria com os mais diversos públicos (NESTA, 2015).

O Center for Social Innovation, Universidade de Stanford, tem como missão trazer a mudança social e ambiental no mundo, por meio de pesquisa, educação e aprendizagem experiencial, que reforçam a capacidade dos indivíduos e organizações para desenvolver soluções inovadoras para problemas complexos. Os programas e iniciativas são projetados, coordenados e integrados para alcançar os seguintes resultados: conscientização sobre os princípios da inovação social, construção de competências e ação (CSI-SU, 2015).

O **Centre for Social Innovation** de Toronto (Canadá) se define como uma empresa social com a missão de catalisar a inovação social em Toronto e em todo o mundo. É também um espaço de *coworking* e plataforma de lançamento para as pessoas que estão engajadas a mudar e melhorar o mundo. Para tanto, eles oferecem ferramentas para ampliar o impacto das inovações sociais e promovem a inter-relação com diversos atores (organizações com e sem fins lucrativos, ativistas, etc.). Os projetos deste centro não se restringem a uma única área de atuação, eles trabalham em projetos de inovação social nas mais diversas áreas. Além disso, possuem método próprio que se baseia na Teoria da Mudança, que transforma espaço de trabalho em uma potência de inovação (CSI, 2015).

Quadro 4 – Centros de inovação social no mundo

(Continua)

Continente	Nome do CIS	Sede	Desde
África	Impumelelo	África do Sul	1999
África	Bertha Centre for Social Innovation	Cape Town (África do Sul)	2011
América do Norte	Centre for Social Innovation	Toronto (Canadá)	2003
América do Norte	Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)	Québec (Canadá)	1986
América do Norte	Centre for Social Impact in Queen's School of Business	Kingston (Canadá)	2004
América do Norte	The Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR)	Waterloo (Canadá)	Não informado
América do Norte	Center for Social Innovation – Stanford University	São Francisco (Estados Unidos)	2000
América do Norte	Boston College Center for Social Innovation	Boston (Estados Unidos)	Não informado
América do Sul	Centro de Innovación Social (Universidade de San Andre)	Buenos Aires (Argentina)	Não informado
América do Sul	CAIS - Centro de Apoio a Inovação Social	Florianópolis (Brasil)	2014
América do Sul	ANSPE - Centro de Innovación Social	Bogotá (Colômbia)	2010
Ásia	Gawad Kalinga Center for Social Innovation	Mandaluyong City (Filipinas)	2013

(Conclusão)

Continente	Nome do CIS	Sede	Desde
Ásia	Lien Centre for Social Innovation	Singapura	2006
Ásia	SIM Center For Social Innovation	Istambul (Turquia)	2012
Europa	Zentrum fo Sozial Innovation (ZSI)	Vienna (Austria)	1990
Europa	Instituto de Innovación Social (ESADE)	Barcelona (Espanha)	2009
Europa	Centro de Innovación Social de Bilbao (Bilbao Eutokia)	Bilbao (Espanha)	2007
Europa	Social Innovation Centre (INSEAD)	Fontainebleau (França)	Não informado
Europa	National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA)	Londres (Inglaterra)	1997
Europa	CIS Porto – Centro de Inovação Social	Porto (Portugal)	2011
Oceania	The Australian centre for social innovation (TACS)	Adelaide (Austrália)	2009
Oceania	New Zealand Social Innovation and Entrepreneurship Research Centre (SIERC)	Auckland (Nova Zelândia)	2010

Fonte: adaptado de Juliani (2015).

O Brasil tem como representante o CAIS – Centro de Apoio as Inovações Sociais. O CAIS é uma iniciativa do ICom (Instituto Comunitário Grande Florianópolis), fundada em 2014, e sediada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. É um lugar para pensar e agir no interesse público e no bem comum. Um local de encontro e de troca de conhecimento e experiências, aberto aos mais diversos públicos (empreendedores sociais, líderes comunitários, jovens engajados em causas sociais, investidores sociais, ONG's, cooperativas e negócios sociais) (CAIS, 2015). O CAIS oferece espaço para trabalho compartilhado, espaço para reuniões e capacitações, assessoria em comunicação, contabilidade, jurídica e gestão, agenda dinâmica de palestras e formações ligadas a inovação social.

Em Portugal, país de contexto de aplicação desta pesquisa, encontra-se o CIS Porto, que tem o objetivo de promover a implantação de projetos de inovação e empreendedorismo social na Cidade do Porto.

O centro funciona de forma colaborativa, prosperando iniciativas de redes de inovação social.

2.1.5. Iniciativas de Inovação Social

Por iniciativa compreende-se ações e soluções que podem ser um produto, serviço, processo ou metodologia, vinculadas as mais diversas áreas de intervenção social (saúde, educação, meio ambiente, etc.).

Muitas iniciativas socialmente inovadoras têm se proliferado mundo afora. Phillips, Deiglmeier e Miller (2008) apresentaram uma lista com dez inovações sociais que se disseminaram no mundo. Na sequência serão apresentados quatro exemplos desses.

- ***Charter Schools*** (Escolas Autônomas): são escolas financiadas publicamente e que operam livre de alguns regulamentos que, normalmente, se aplicam as escolas públicas. Administradores, professores e pais tem, assim, a oportunidade de desenvolver métodos de ensino inovadores.
- ***Community-Centered Planning*** (Planejamento Centrado na Comunidade): o planejamento centrado na comunidade é um processo de aquisição de conhecimentos e recursos de moradores locais, para ajudar no desenvolvimento de soluções adequadas às necessidades locais. Permite que as pessoas, dessas comunidades, criem e implantem os seus próprios planos, de modo a conduzir ao desenvolvimento sustentável.
- ***Fair Trade*** (Comércio Justo): o comércio justo é um movimento que se baseia na promoção de alianças entre atores da cadeia comercial, afim de estabelecer normas comerciais mais justas e solidárias. O comércio justo, tem como premissa básica, a sensibilização dos cidadãos quanto as regras e funcionamento do comércio e a transparência nas relações comerciais.
- ***Microfiance*** (Microfinanças): são instituições financeiras que fornecem serviços bancários de crédito e seguro para pessoas pobres, que não tem acesso a esse tipo de serviço de outra forma. Com isso, essas pessoas podem melhorar suas vidas e até mesmo sair da situação de pobreza.

Na América Latina, a CEPAL (Comissão Econômica para América Latina e o Caribe) desenvolveu no ano de 2004 um projeto chamado Experiências em Inovação Social, que tem como objetivo: “identificar, analisar e difundir amplamente novas iniciativas de desenvolvimento social que auxiliem no avanço das Metas de Desenvolvimento do Milênio” (CEPAL, 2015). As metas correspondem a acabar com a fome e a miséria, educação básica de qualidade para todos, igualdade entre sexos e valorização da mulher, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente, entre outras.

O Brasil, por exemplo, tem gerado muitas inovações sociais e as suas motivações estão ligadas principalmente as questões de desigualdades de renda. Assim, muitos empreendedores sociais têm desenvolvido inovações sociais com o intuito de reduzir essas desigualdades. E isso, de acordo com Max Oliva (Professor e Diretor de Gerenciamento de Impacto da Instituição de Ensino Business School e um dos fundadores do rede internacional Impact Hub), tem colocado os empreendimentos sociais realizados no Brasil, lado a lado com os elaborados na Índia, que também são referências mundiais (MENDEZ, 2014).

Outro aspecto que tem destacado o Brasil neste cenário são as parcerias de empreendedores e organizações brasileiras com instituições que são referências internacionais em inovação social, como as instituições Ashoka, Artemisia e Impact Hub (MENDEZ, 2014).

Além das iniciativas de empreendedores sociais, grandes empresas mundiais como a Google, têm levantando a bandeira da inovação social. A Google criou o “Desafio de Impacto Social Google Brasil”, que visa solucionar problemas sociais por meio da incorporação de tecnologias. Em 2014, dez empresas foram selecionadas e as quatro primeiras colocadas receberam um prêmio de um milhão de reais para serem utilizados no escalonamento dos projetos (SCHERER, 2014).

Há, também, eventos de inovação social que reúnem especialistas, empreendedores e empresas sociais, do mundo inteiro, na promoção de debates, com o objetivo de ampliar e disseminar a base de conhecimentos sobre inovação social. O seminário Social Good Brasil (SGB) é um exemplo disso (SGB, 2015).

A SGB também promove o Social Lab Brasil (SGB Lab) que é um laboratório cujo conceito é “viabilizar projetos que usam as tecnologias e novas mídias para melhorar o mundo” (SGB LAB, 2015).

Enfim, os exemplos mostrados nesta seção tão pouco revelam a imensidade de iniciativas de inovação social pelo mundo. Mas

evidenciam o potencial das práticas de inovação social para lidar com os mais diversos problemas sociais enfrentados pela sociedade atual.

2.1.6. Problemas Sociais e Inovação Social em Portugal

De acordo com os dados da ONU os países desenvolvidos se deparam com um novo crescimento da desigualdade de renda (DOWBOR, 2007). Dentre os países da União Europeia, Grécia e Portugal tem sido profundamente afetado pela crise mundial. No caso particular de Portugal, Santos (2013) afirma que as medidas tomadas não têm colaborado com a diminuição do problema da pobreza: “Portugal está aprisionado numa crise de austeridade e é o país europeu onde as medidas de austeridade mais afetam os pobres” (SANTOS, 2013, p. 90). O autor acrescenta ainda que o setor social português demonstrou que os modelos vigentes de ajuste para tratar a desigualdade de renda, embora apresentem alguns resultados positivos, não são suficientes para dar conta da complexidade do problema, carecendo com urgência de “novas formas de gestão social baseadas em novos desenhos sociais criativos” (SANTOS, 2013, p. 86).

A crise econômica de Portugal se desdobra em várias frentes, em particular o desemprego (CASAQUI, 2014; IES; IPAV, 2015), que aumenta o fosso da pobreza e ainda gera outros problemas como: “no caso dos jovens universitários é recorrente o desejo de partir para outro país em busca de melhores condições” (CASAQUI, 2014, p. 73).

O projeto MIES apresenta os principais problemas sociais, identificados na região Norte, Centro e Alentejo: desemprego; isolamento físico/social de idosos; êxodo rural de jovens; envelhecimento da população e a ausência de apoio; e pobreza. Ainda assim, foram identificados outros problemas pelo MIES: apatia e falta de iniciativa da população; comportamentos de riscos (álcool, toxicodependências, substâncias psicoativas); abandono, absenteísmo e/ou insucesso escolar; famílias em situação de risco ou famílias problemáticas; segurança e proteção social; falta de capacitação da comunidade local e de iniciativas sociais; necessidade de integração de grupos étnicos (comunidade cigana ou outras); saúde mental; desenvolvimento econômico; assistencialismo, ineficiência e subsídio dependência das iniciativas sociais; e ausência de colaboração e parcerias entre organizações.

Mesmo com as dificuldades em impulsionar iniciativas e políticas para lidar com os problemas sociais (SANTOS, 2013), Portugal tem

surpreendido, nos últimos anos, com “uma profusão de concursos e estímulos ao empreendedorismo social” (CASAQUI, 2014, p. 75).

No entanto, Rui Marques, presidente do IPAV – Instituto Padre António Vieira, considera que:

A inovação e o empreendedorismo social confrontam-se ainda com um desconhecimento por parte do público em geral. Ignora-se o esforço e o gênio de muitos que, no silêncio dos dias, vão promovendo a mudança sustentável através de “pequenas grandes” iniciativas no domínio social (IES; IPAV, 2015, p. 31).

Assim, o projeto denominado Mapa de Empreendedorismo e Inovação Social (MIES), nascido em 2012, vem aproximar o empreendedorismo e a inovação social das pessoas em geral.

O MIES protagoniza um mapa de iniciativas de inovação social em todo território luso. Esse mapa apresenta detalhadamente as inovações sociais – a entidade responsável, as áreas de intervenção, os beneficiários, o problema identificado, as soluções propostas, os resultados esperados, as atividades desenvolvidas, as formas de financiamento e sustentabilidade do projeto, etc. Além disso, apresenta um vídeo explicativo e ilustrativo do respectivo projeto de inovação social.

Além dos MIES, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa lançou, em 2013, um Banco de Inovações Sociais (BIS). O BIS “agrega 27 Instituições, entidades e empresas públicas e privadas que investem os seus ativos na promoção da inovação social” (BIS, 2015).

Ao acessar o repositório dessas iniciativas, tanto em Portugal como em outros países, uma característica marcante se apresenta: a participação e colaboração entre os atores sociais (indivíduos, organizações, Estado).

A seção seguinte apresenta a relação de colaboração desses atores para o desenvolvimento de iniciativas de inovação social.

2.1.7. Colaboração entre os Atores da Inovação Social

A colaboração se baseia na noção de que os problemas podem ser resolvidos de forma mais eficaz se houver parcerias, alianças e redes (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012). É um processo em que as partes envolvidas observam um problema por diferentes ângulos, exploram suas diferenças de maneira construtiva e procuram soluções que vão além da sua própria visão limitada do que é possível

(GRAY, 1989). É, também, um processo em que novos arranjos são possíveis por meio do compartilhamento de recursos e conhecimentos. (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012).

Para a inovação social, a colaboração é um ingrediente importante na compreensão de suas complexas dinâmicas (GOLDENBERG, 2004; SHIER; HANDY, 2015; WESTLEY; ZIMMERMAN; PATTON, 2006). É por meio dela que as transformações mais efetivas ocorrem (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Inovação social e colaboração apresentam uma relação recíproca na medida em que os processos e métodos colaborativos impulsionam a inovação social e, por sua vez, a inovação social cria novas formas e modelos colaborativos (SANZO et al., 2015).

Segundo Sanzo et al. (2015), a existência de novas formas de colaboração entre setores (governo, sociedade civil e empresas) é uma característica crítica das práticas de inovação social.

Assim, a capacidade de uma equipe intersetorial para produzir resultados que tenham um impacto importante na sociedade, constrói-se a partir da fortaleza de redes intersetoriais que permitem inferir a emergência de uma nova meta-instituição com legitimidade, recursos, conhecimento e alinhamento estratégico suficiente para uma apropriada harmonização de esforços dentro de cada instituição (HERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2014).

Neste paradigma da colaboração e parcerias intersetoriais, as empresas privadas têm conduzido muitas questões sociais em parceria com organizações do terceiro setor e/ou governo. A união do setor privado com esses outros setores, em prol de um objetivo social, tem mostrado que é possível trabalhar lado a lado e não mais como adversários (SHIER; HANDY, 2015).

O contrário também tem sido válido, organizações sem fins lucrativos que trabalham de forma colaborativa com outros setores têm alcançado mais sucesso em seus empreendimentos sociais. De acordo com Shier e Handy (2015, p. 21), “as colaborações são favoráveis porque elas ajudam a criar capacidade, alinhar os objetivos e concentrar os esforços da agenda de mudança social de uma organização sem fins lucrativos”.

O governo, por sua vez, afasta-se do papel de meramente regulador e taxador. Essas mudanças nos papéis e relacionamentos são centrais para a efetividade de uma série de inovações sociais (PHILLS; DEIGLMEIER; MILLER, 2008).

Um exemplo, apresentado por Selsky e Parker (2011), a respeito de um sistema educacional deficiente, ilustra como esses setores enxergam e abordam problemas sociais de formas diferentes.

Para uma **empresa**, um sistema educacional deficiente pode representar um desafio estratégico, uma vez que uma educação falha pode implicar em escassez de mão de obra qualificada ou em custos de treinamento e formação para desenvolver uma força de trabalho. Para o **governo**, um sistema educacional deficiente pode refletir uma baixa arrecadação de impostos ou o mau gerenciamento deles, ou ainda, a falta de liderança política ou administrativa, entre outros impedimentos. Para **organizações do terceiro setor**, um sistema educacional deficiente pode indicar a necessidade de projetos de desenvolvimento ou campanhas públicas para manter os empregos locais (SHIER; HANDY, 2015, p. 22).

Esse exemplo mostra que, quando os atores de diferentes setores incidem sobre a mesma questão, é provável que eles pensem de formas diferentes, sejam motivados por objetivos diferentes e empreguem diferentes abordagens para lidar com o que é, de fato, o mesmo desafio. Se eles conjuntamente concentrarem esforços, um projeto de parceria para abordar o problema social em questão, pode-se desenvolver. Como consequência, novos aprendizados podem emergir e soluções mais efetivas podem ser obtidas como resultado da parceria e colaboração entre esses atores (SELSKY; PARKER, 2011).

Contudo, trabalhar em conjunto não é uma tarefa trivial. O processo pelo qual as parcerias intersetoriais criam valor social é muitas vezes não linear e repleto de fragilidades, dificuldades e decepções. Apenas alguns parceiros conseguem criar uma mudança social de forma constante e cumulativa. Muitas parcerias desmoronam por conta de mal entendidos, atribuição incorreta dos custos e benefícios e desconfiança (LE BER; BRANZEI, 2010a).

O desafio consiste em controlar as fronteiras que são negociadas e tratadas dentro de uma relação de cooperação (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012) para que haja não somente um estado de cooperação – “troca de informações, o ajuste de atividades, divisão de recursos e trabalho, enquanto visando alvos específicos” (FERREIRA et al., 2011, p. 1414) – mais também de colaboração, que envolve confiança

mútua, compartilhamento de conhecimentos, recursos, responsabilidades e riscos para alcançar objetivos comuns (FERREIRA et al., 2011).

Quando se trata das parcerias entre empresas e organizações sem fins lucrativos, para a criação de valor e inovação social, os estudos empíricos apontam que as parcerias intersetoriais devem ter cautela para não serem impactadas pela heterogeneidade de seus valores, missões e propósitos, que dificultam, entre outros, o comprometimento e o compartilhamento do conhecimento (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; HARRISSON; COMEAU-VALLÉE; CHAARI, 2012; LE BER; BRANZEI, 2010a, 2010b).

Neste sentido, as empresas e as organizações sem fins lucrativos devem unir esforços no alinhamento de sua parceria, uma vez que elas não possuem as “mesmas agendas ou a mesma representação ideológica dos direitos humanos e os direitos dos consumidores” (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012, p. 3).

Este tipo de parceria, empresa-terceiro setor, são mais propensas a tensões e conflitos devido as suas lógicas institucionais contrastantes, o que dificulta muitas vezes em um bom desenvolvimento da aliança (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; HARRISSON; COMEAU-VALLÉE; CHAARI, 2012; LE BER; BRANZEI, 2010a, 2010b).

Nas palavras de Le Ber e Branzei (2010a, p. 145): “esse tipo de parceria segue caminhos de progressão não lineares, marcados por ajustes constantes e recombinações pontuadas por sucesso e falhas temporárias”.

Mas, apesar dos diferentes valores e lógicas defendidos pelos atores, é possível inovar por meio de atividades de cooperação e colaboração, sem trair o valor central e a identidade das organizações (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012). Isso requer uma colaboração multinível entre os inovadores, que devem ser capazes de construir pontes entre as diferentes redes.

Le Ber e Branzei (2010a) sugerem que o sucesso ou o fracasso da parceria entre organizações do terceiro setor e empresas, depende da motivação dos parceiros para (re)alinhar iterativamente seus papéis, uma vez que a heterogeneidade é inerente a esse tipo de parceria. Além disso, eles sugerem também que os parceiros sustentam o impulso em direção ao sucesso por meio do desenvolvimento de um grau mais forte de ligação relacional, principalmente quando esta relação é emocionalmente carregada, acarretando em uma troca maior de conhecimento e fomentando a co-criação para a inovação social.

Harrison, Chaari e Comeau-Vallée (2012), Kolleck e Bormann (2014) e Sanzo et al (2015) apontam que a confiança é um fator determinante para o desenvolvimento relacional da parceria e para o compartilhamento e disseminação do conhecimento. E, ressaltam ainda, que as parcerias baseada em confiança afetiva, se desenvolvem rumo a um maior sucesso do que aquelas exclusivamente monetária (SANZO et al., 2015).

A confiança nada mais é que a crença na lealdade, sinceridade, honestidade e competência de outrem (ZUCKER, 1986). Sanzo et al. (2015) relacionam a confiança a três elementos: capacidade, honestidade e benevolência. A capacidade se refere a experiência necessária das partes na parceria, para realizar o trabalho de forma eficaz. A honestidade trata-se do cumprimento das promessas e da aderência aos princípios de ambas as partes na parceria. A benevolência é o interesse no bem-estar que ambas as partes tem uma pela outra (SANZO et al., 2015).

Quanto mais se desenvolve uma relação de confiança nas parcerias, a colaboração se torna mais intensa e efetiva. Isto significa uma maior troca de experiências e conhecimentos, que são favoráveis para a inovação (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012). Ou seja, a confiança leva a uma colaboração mais bem-sucedida que, por sua vez, gera mais confiança na parceria, que é então reforçada, levando a um círculo virtuoso de colaboração por meio da criação de novo capital social. Este capital social é formado por indivíduos que circulam entre várias redes e trazem com eles conhecimentos e influência de laços sociais, que são aproveitados para suscitar soluções originais para problemas complexos (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012).

A confiança pode ser suscitada também por um *Bridge Leadership* (líder ponte). Segundo Manning e Roessler (2013), McMullen e Adobor (2011) e Raišienė (2012), as parcerias colaborativas que tinham um *bridge leadership* se desenvolviam melhor do que aquelas que não possuíam.

Um *bridge leadership* é um indivíduo que conecta, por meio de caminhos alternativos, organizações que podem ser amplamente díspares em riqueza, poder, cultura, língua, valores, interesses e características estruturais. Esse tipo de líder tem grande capacidade de suscitar a confiança das pessoas e organizações na qual ele faz a ponte. Isso deve-se a sua competência, integridade, constância e empatia, bem como a sua capacidade de envolver diferentes tipos de pessoas, estar aberto a um compromisso, ter credibilidade com seu eleitorado e uma aptidão para

aprender a compreender a língua utilizada pelas partes interessadas (MCMULLEN; ADOBOR, 2011).

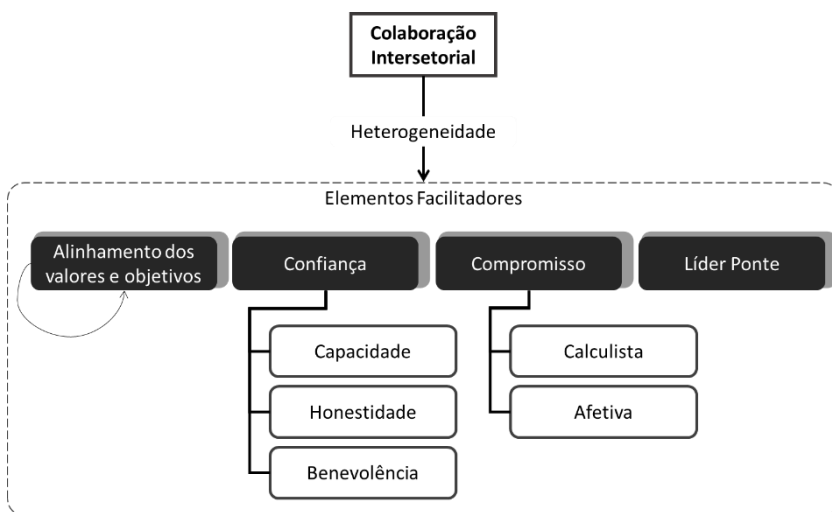
Assim como a confiança, o compromisso entre os parceiros também é outro elemento decisivo para o sucesso das parcerias intersetoriais (SANZO et al., 2015).

O compromisso é a crença que a relação entre as partes é suficientemente importante a ponto de despende o máximo de esforço para manter a parceria (SANZO et al., 2015). De acordo com Sanzo et al. (2015), existem dois tipos básicos de compromisso: calculista e afetivo. O primeiro é baseado em uma avaliação racional dos benefícios e custos, derivados de uma relação particular. O segundo, assume uma predisposição afetiva para manter o relacionamento, por causa de um vínculo emocional com o parceiro, muitas vezes como resultado da congruência de valores que se tem com ele. Sanzo et al. (2015) dizem ainda que o comprometimento afetivo é, para a maioria dos pesquisadores, o fator que tem maior influência para a manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos.

A existência de confiança e compromisso aumentam as atitudes e comportamentos dos participantes, incentivando e promovendo a colaboração, a criatividade e o compartilhamento de informações e conhecimentos (SANZO et al., 2015), a criação de valor social e inovação (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012; LE BER; BRANZEI, 2010a).

Em suma, o alinhamento e realinhamento dos valores e objetivos, o alcance de níveis mais elevados de confiança e compromisso e o papel do *Bridge Leadership*, são elementos facilitadores que suportam o processo de colaboração intersetorial. A Figura 5 resume o conjunto desses elementos.

Figura 5 – Principais elementos facilitadores à colaboração



Fonte: da autora.

O re(alinhamento), a confiança e o comprometimento progridem de acordo com a maturidade da relação ao longo do *continuum* de colaboração, que pode levar ao sucesso da parceria (LE BER; BRANZEI, 2010a).

2.2. PARCERIAS INTERSETORIAIS

Nos anos 2000, as parcerias intersetoriais já eram uma realidade nos discursos da Escola de Negócios de Havard e da Comissão Europeia, como parte de um cenário com preocupações à dimensão social.

Numa perspectiva de parcerias colaborativas intersetoriais, Austin (2000) obteve êxito ao apresentar um relevante quadro contextual e uma análise empírica das parcerias colaborativas intersetoriais, com mais de 700 citações pelo seu artigo “*Strategic Collaboration Between Nonprofits And Business*”.

Austin (2000, p. 69) afirmou que: “o século XXI será uma era de interdependência acelerada. A colaboração entre organizações sem fins lucrativos, corporações e governos se intensificará”. E ele tinha razão, uma década e meia após essa afirmação, van Tulder et al. (2016, p. 1) confirmam que:

Milhares de parcerias intersetoriais estão atualmente em andamento ou estão sendo consideradas ou desenvolvidas e, conseqüentemente, houve um aumento histórico na literatura de gestão e de políticas sobre parcerias intersetoriais.

O que inicialmente levou essa intensificação no fomento às parcerias intersetoriais, tem relação, segundo Austin (2000), com:

- As mudanças no papel do Estado, e seus limites como um fornecedor de serviços sociais, e a delegação de questões centrais do governo para o setor empresarial e terceiro setor.
- A proliferação das organizações sem fins lucrativos para tratar desafios sociais complexos, mas que, em contrapartida, as fontes tradicionais de financiamento e as capacidades institucionais não acompanharam o ritmo, determinando a busca de novas abordagens organizacionais.
- As empresas estão reexaminando suas práticas filantrópicas tradicionais e buscando novas estratégias de engajamento com suas comunidades, que terão maior relevância corporativa e maior impacto social.

Nelson e Zadek (2002) mostram que se por um lado a Europa vivencia com louvor as transformações tecnológicas como benefícios às empresas e sociedade, por outro lado, há uma parcela de indivíduos e organizações que não estão incluídas nesses benefícios.

Em quase todos os países [da Europa] é possível encontrar bolsões cosmopolitas de afluência crescente, alta tecnologia, serviços sociais de classe mundial e maior competitividade econômica, existindo lado a lado com áreas como aumento do desemprego, habilidades inadequadas, baixos rendimentos, moradia precária, ruptura familiar, crime, conflito étnico e deterioração ambiental (NELSON; ZADEK, 2002, p. 7).

As preocupações daquela época continuam a ser uma realidade atual e evidencia a importância das parcerias intersetoriais à resolução dos desafios globais que são tanto de ordem econômica, como social e ambiental (VAN TULDER et al., 2016).

A abrangência das parcerias intersetoriais, vai além de organizações formais do terceiro setor, setor empresarial e setor público, inclui nisso, as pessoas.

De acordo com o relatório do The Copenhagen Centre, escrito por Jane Nelson e Simon Zadek, as parcerias intersetoriais, da qual chamou de parcerias sociais, são definidas como:

Pessoas e organizações dos setores público, privado, empresarial e civil que se envolvem de forma mutuamente benéfica, em relações inovadoras, para responder a objetivos sociais assumidos por todos, combinando os seus recursos e competências (NELSON; ZADEK, 2000, p. 14).

Essa definição constitui como princípios:

- 1) **Objetivos comuns:** “os participantes se reúnem especificamente para obter benefícios sociais através de ações conjuntas” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 15).
- 2) **Inovação:** interpretada pelos autores em uma perspectiva do que hoje conceituamos como inovação social.
- 3) **Múltiplos participantes:** pessoas, governo, empresas, ONGs, entre outros

- 4) **Participação voluntária:** “no sentido de que se baseia na decisão ativa de cada parceiro de se engajar, ao invés do imperativo de cumprimento estatutário” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 15):
- 5) **Benefício mútuo e investimento compartilhado:** refere-se a combinação e partilha de recursos e de assumir custos conjuntamente
- 6) **Efeito alquimia:** “os participantes procuram alcançar mais do que a soma de suas partes individuais” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 15).

No entanto, a sinergia entre os parceiros gera benefícios e, também, desafios. Com relação aos benefícios, as pesquisas têm evidenciado que o valor agregado as parcerias intersetoriais ultrapassa os benefícios monetários, sendo os maiores ganhos, o capital intelectual (conhecimento, processos organizacionais), humano (experiência, competências e habilidades das pessoas) e social (valores compartilhados, influência política e comercial que as empresas podem trazer) e a capacidade de inovar (COMISSÃO EUROPEIA, 2004; NELSON; ZADEK, 2002).

Porém, para que os benefícios da parceria sejam efetivos, os parceiros devem ser capazes de (NELSON; ZADEK, 2002):

- 1) Cumprir o objetivo social comum e central da parceria (benefícios sociais).
- 2) Satisfazer os objetivos mais diversos ou agendas de cada organização participante, incluindo os interesses comerciais dos participantes empresariais (benefícios dos participantes).

Apesar das parcerias intersetoriais serem uma estratégia importante na resolução dos desafios sociais, existem alguns obstáculos que se devem ter em conta e/ou que devem ser superados.

Nelson e Zadek (2002) apresentam os obstáculos operacionais e os dilemas estratégicos. Como **obstáculos operacionais** os autores apontam:

- a) **Diversidade**, isto é, a diversidade de setores e pessoas, cada qual com seus valores, interesses e diferentes formas de intervir na sociedade;
- b) **Atrair e sustentar o envolvimento dos participantes** é um desafio as parcerias intersetoriais, pois envolve alimentar a confiança e compromisso entre as partes, ao longo da parceria, bem como, gerenciar as expectativas dos envolvidos. Nesse último aspecto, “muitos participantes entram em parcerias com expectativas irrealistas do tempo e custos relacionados a parceria” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 18);
- c) **Construir novas competências** é também um desafio, principalmente, as chamadas competências “*soft*” que incluem a “capacidade de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipe” (COMISSÃO EUROPEIA, 2004, p.9);
- d) **Addressing power** (“poder de direção/endereçamento”). “Há evidências da natureza desigual de muitas parcerias” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 18) e “a mutualidade de interesses e ações é difícil de alcançar quando as organizações participantes têm níveis tão diferentes de forças econômicas e muitas vezes políticas” (NELSON; ZADEK, 2002, pp. 18-19); e
- e) **Avaliação do valor acrescentado**. O desenvolvimento de parcerias pode ser significativamente custoso, principalmente, em termos de recursos financeiros. O desafio neste caso consiste em avaliar “o valor acrescentado de uma parceria para além do que seria alcançado sem os participantes reunirem os seus recursos e competências” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 19).

Já os **dilemas estratégicos** referem-se a responder a algumas questões desafiantes como, por exemplo: “qual é o efeito das novas parcerias sociais sobre o papel do Estado?”, “a competitividade pode ser alcançada com a coesão social?” e “a ampliação de escala prejudica a criatividade e a eficácia das parcerias?” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 19).

2.2.1. Teoria das Redes Interorganizacionais

Em essência, uma rede é um conjunto de elementos chamados normalmente de nós ou atores, com conexões entre eles, que são chamadas de ligações (BARABÁSI, 2009; NEWMAN, 2003). Em uma rede social, por exemplo, cada indivíduo pode ser considerado um nó e as relações pessoais entre eles, as ligações (BARABÁSI, 2009).

Castells (1999, p. 498) define redes como “estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede”.

As redes interorganizacionais é uma vertente da teoria das redes, que envereda pela sociologia, economia, políticas e, sobretudo, pelas teorias organizacionais (BALESTRIN; VARGAS, 2002).

Os importantes estudos de Provan e colaboradores mostram que a noção de redes interorganizacionais é mais do que a relação entre organizações distintas do mesmo setor, ela é a inter-relação entre organizações de setores diferentes (público, empresarial e terceiro setor), agregando ainda as pessoas e comunidades (PROVAN et al., 2012; PROVAN; KENIS, 2008; PROVAN; MILWARD, 1995, 2001).

Nesta linha de interpretação, as redes interorganizacionais são definidas como um conjunto de pessoas ou organizações inter-relacionadas, em prol de um objetivo comum (MARCON; MOINET, 2000).

Balestrin e Vargas (2002) fazem uma apreciação teórica da compreensão das redes interorganizacionais num contexto macro e posteriormente no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PME). No contexto macro, os autores apresentam os fatores relacionado a formação da rede, os atributos estratégicos e os tipos de redes interorganizacionais.

A respeito dos fatores relacionados à **formação da rede**, Balestrin e Vargas (2002) destacam os fatores contingenciais, isto é, as causas e as motivações para a formação da rede, os fatores que viabilizam a formação e manutenção das redes e os fatores relacionados as características sociológicas na formação das redes interorganizacionais. O Quadro 5 apresenta cada elemento desses fatores.

Quadro 5 – Fatores à formação das redes interorganizacionais

(Continua)

Fatores		Autores	Descrição
FATORES CONTINGENCIAIS	Flexibilização	(GALBRAITH; LAWLER, 1995)	A necessidade de flexibilização das organizações foi o fator crítico que impulsionou a formação das redes interorganizacionais, como consequência do crescente processo de competição e instabilidade, que exige das empresas velocidade e adaptabilidade.
	Necessidade	(OLIVER, 1990)	Uma organização frequentemente estabelece elos ou trocas com outras organizações por necessidade.
	Assimetria		A assimetria de recursos tangíveis e intangíveis das organizações, favorecem a formação das redes. Esse fator tem relação com o potencial exercício de poder que uma organização exerce na outra.
	Reciprocidade		Motivos de reciprocidade enfatizam a cooperação, colaboração e a coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle. Acordando com essa perspectiva, as redes interorganizacionais ocorrem para o propósito de buscar interesses e objetivos comuns.
	Eficiência		Busca por uma melhor performance na eficiência organizacional.
	Estabilidade		As incertezas do ambiente fazem com que as organizações busquem se unir em rede, de modo a ser menos impactadas pelas incertezas e, por tanto, se manterem mais estáveis.
	Legitimidade		A legitimidade é também um dos motivos que as organizações buscam na formação das redes, com intuito de legitimar as suas ações perante as exigências sociais.

(Conclusão)

Fatores		Autores	Descrição
FATORES VIABILIZADORES	Conectividade	(CASTELLS, 1999)	Capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes.
	Coerência		Medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores
	Recursos a trocar	(MARCON; MOINET, 2000)	Constituem a base da rede, como informação, conhecimento e insumos.
	Info-estrutura		Designa o conjunto de regras de funcionamento e ética que deverá ser observada entre os membros
	Infraestrutura		Compõe os meios práticos de ação, tais como: orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, etc.
FATORES SOCIOLÓGICOS	Ação coletiva	(CROZIER; FRIEDBERG, 1993; MARCON; MOINET, 2000)	Uma rede ocorre sobre um campo de ação coletivo estruturado. A criação de uma rede de atores procede de uma lógica do “transplante” e não da “plantação em terreno nu”.
	Não há um modelo universal		Não existe nenhum modelo universal de rede, logo sua forma é contingente as características do campo de ação coletivo, dentro do qual ela pretende operar.
	Aprendizagem coletivo		A rede é o centro do processo de aprendizagem coletivo que se opera dentro do campo de ação coletivo, dessa forma, o campo de ação evolui sem cessar ao ritmo da aprendizagem coletiva que ocorre entre seus atores.

Fonte: desenvolvido pela autora com base nos dados do artigo de Balestrin e Vargas (2002).

Com relação aos atributos estratégicos da rede, Balestrin e Vargas (2002) apresentam os atributos conferidos por Macon e Moinet (2000), que estão expostos no Quadro 6.

Quadro 6 – Atributos estratégicos da rede interorganizacional

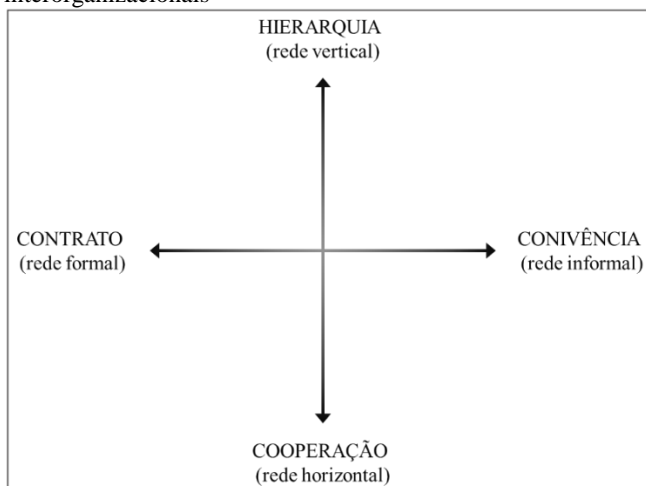
Atributos	Descrição
Fluidez	Significa a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade das redes. As redes se adaptam melhor as novas dimensões do ambiente. Essa propriedade fundamental permite as redes efetuarem quatro tipos de inter-relações: 1) dentro do espaço – a rede permite colocar em relação subconjuntos ou unidades geograficamente dispersas; 2) dentro do tempo – a rede assegura a permanência das ligações entre atores; 3) dentro do ponto de vista social – a rede permite colocar em relação atores em condições diferentes, sem implicar a mudança dessa condição; e, 4) dentro do ponto de vista organizacional – a rede pode tornar-se uma alternativa à forma de organização burocrática;
Finalidade	É a razão de ser política, religiosa, filosófica, científica, econômica, cultural e social das redes. Essa finalidade se encontra por vezes incorporada dentro dos membros da rede. No entanto, ela é necessária e orienta habitualmente as escolhas da dimensão ética dentro do qual evolui a rede e inspira seus projetos.
Capacidade de realizar economias relacionais	A rede reduz a dispersão de esforços e permite um ganho de tempo. A interconexão entre os atores significa agilidade.
Capacidade de aprendizagem	A aprendizagem não é uma exclusividade das redes, mas as condições de aprendizagem dentro do contexto específico das redes são particulares. A aprendizagem coletiva apresenta a lógica do ciclo de aprendizagem, ou seja, cada um evolui em função do outro.

Fonte: dados de Balestrin e Vargas (2002, p. 7).

Com relação aos tipos de redes interorganizacionais, há uma imensidade delas (BALESTRIN; VARGAS, 2002). Mas, com intuito de orientar conceitualmente as tipologias de redes interorganizacionais, os autores apresentam a proposta de Marcon e Moinet (2000). Essa proposta é representada pela intersecção de dois eixos. No eixo horizontal encontra-se o nível de formalidade da rede e no eixo vertical encontra-se

o nível de verticalidade da rede. A Figura 6 ilustra essa representação conceitual das tipologias de rede.

Figura 6 – Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes interorganizacionais



Fonte: Balestrin e Vargas (2002, p. 9).

No extremo superior do eixo vertical, encontra-se as redes verticais que são caracterizadas por terem uma estrutura hierárquica clara. No extremo oposto encontra-se as redes horizontais, que são formas cooperativas de redes, onde cada ator da rede mantém a sua independência, mas optam em coordenar certas atividades específicas de forma conjunta.

No eixo horizontal encontram-se de um lado as redes formais, em que se estabelece formas contratuais entre os atores envolvidos na rede, e do outro lado as redes informais, baseada em uma comunicação e entendimento entre as partes por convivência.

2.2.2. Governança da Rede de Parceiros

A governança é um termo bastante conhecido entre as organizações do setor empresarial, público e terceiro setor. Individualmente, a governança das organizações para cada um desses setores é bem determinada. A governança nas empresas, por exemplo, se concentra no papel dos conselhos administrativos e na representação e

proteção dos interesses dos acionistas. Sob o aspecto da governança no setor público, os papéis estão mais atrelados ao financiamento e supervisão das agências governamentais. Já no contexto das organizações do terceiro setor, o foco da governança encontra-se no papel dos conselhos administrativos; porém, como forma de representar e proteger os interesses dos membros da comunidade ou outros grupos políticos importantes (PROVAN; KENIS, 2008).

Entretanto, os desafios globais e a escassez de recursos, tem determinado um novo paradigma: das parcerias intersetoriais. Esse novo paradigma, que se articula por meio de um conjunto de organizações dos mais diversos setores e da participação da sociedade civil para atender objetivos coletivos, requer novas formas de governança.

A governança no seu contexto individual não é atribuível a esse novo modelo. Tão pouco é plausível unir cada um dos modelos individuais para atender o todo que emerge da relação de parceria entre os setores (PROVAN; KENIS, 2008). Todavia, está claro que a governança continua a ser um fator indiscutível de relevância dentro deste novo modelo, o das parcerias intersetoriais.

Provan e Kenis (2008, p. 231) discutem que:

É necessária alguma forma de governança [da rede de parcerias intersetoriais] para garantir que os participantes se envolvam em ações coletivas e de apoio mútuo, que o conflito seja resolvido e que os recursos da rede sejam adquiridos e utilizados com eficiência e eficácia. Embora todas as redes compreendam uma gama de interações entre os participantes, um foco na governança envolve o uso de instituições e estruturas de autoridade e colaboração para alocar recursos e coordenar e controlar a ação conjunta na rede como um todo.

Tanto na governança das organizações, quanto na governança da rede intersetorial, existem aspectos sensíveis à gestão de uma governança eficiente. No primeiro caso, os aspectos críticos estão em “monitorar e controlar o comportamento da administração, que são designados para presidir as atividades cotidianas de funcionamento da organização” (PROVAN; KENIS, 2008, p. 230). No segundo caso, os aspectos críticos referem-se à heterogeneidade da rede.

Assim, a noção de governança para as parcerias intersetoriais diz respeito ao equilíbrio dos papéis, responsabilidades e capacidade de

diferentes níveis de governo (local, regional, nacional e global) e de diferentes atores ou setores da sociedade (organizações públicas, privadas, sem fins lucrativos e cidadãos) (NELSON; ZADEK, 2002).

No relatório do The Copenhagen Centre, Nelson e Zadek (2002, p. 10) citam a definição de governança apresentada por Nelson no Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF), em 2000.

A governança pode ser definida como a estrutura através do qual a autoridade política, econômica, social e administrativa é exercida a nível local, nacional e internacional. [...] essa estrutura consiste em uma ampla variedade de mecanismos, processos, instituições e relacionamentos (incluindo parcerias) através dos quais cidadãos, grupos e organizações individuais podem expressar seus interesses, exercer seus direitos e responsabilidades e mediar suas diferenças.

Os autores chamam a atenção para os desafios que as empresas, governos e comunidades devem estar atentos nesse novo conceito de governança, apontando os seguintes questionamentos (Nelson; Zadek, 2002, p. 10):

- Como as empresas conciliam sua necessidade de criar valor para os acionistas, com as demandas crescentes que enfrentam para criar, medir e dar conta de um valor social mais amplo?
- Como os governos satisfazem as necessidades dos seus cidadãos passando das abordagens tradicionais de “comando e controle” para a criação de um ambiente facilitador mais complexo que equilibre os quadros regulamentares com abordagens voluntárias e incentivos de mercado?
- Como as comunidades podem ganhar autoridade e assumir a responsabilidade de assegurar o seu próprio desenvolvimento local e de se envolverem com as empresas num quadro de estruturas de apoio governamentais?

Para enfrentar esses desafios, Nelson e Zadek (2002) sugerem uma governança que considere: (a) a participação ativa dos cidadãos, adotando

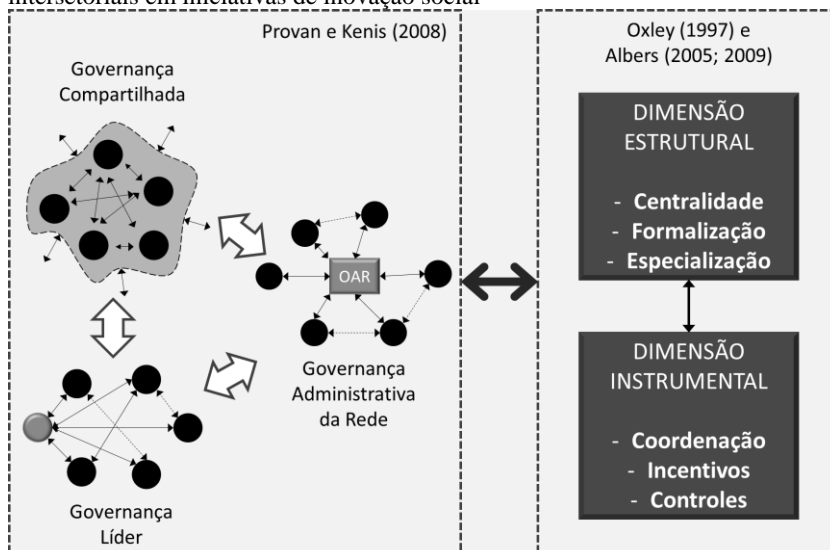
estratégias inovadoras para mobilizar um maior número de cidadãos, tanto ao nível político como ao nível prático; (b) abordagens mais coordenadas e eficientes dentro e entre as instituições governamentais existentes; (c) maior diálogo entre governos e organizações do setor lucrativo e não lucrativo; e (d) maior transparência e responsabilidade por parte do governo e das empresas em termos de prioridades, investimentos e resultados.

Em um discurso mais operacional da governança das parcerias intersetoriais, Roht et al. (2012) propõem um modelo de governança que tem como núcleo teórico o trabalho seminal de Provan e Kenis (2008) e os trabalhos de Oxley (1997) e Albers (2005; 2009). Esse modelo compreende a definição de governança como:

A governança consiste na definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes. É criada pelas organizações envolvidas e ao mesmo tempo as afeta, pois implica a definição de regras que elas próprias devem cumprir. O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão (ROHT et al., 2012, p. 112).

Deste modo, Roth et al (2012) operacionaliza seu modelo a partir dos tipos de governança das redes intersetoriais e sua relação com as dimensões estruturais e instrumentais na qual elas podem se configurar. A Figura 7 ilustra os elementos deste modelo.

Figura 7 – Desenho do modelo de governança para apoio as parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social



Fonte: Roth et al (2012).

Os tipos de governança das redes intersetoriais apresentadas no modelo de Roth et al. (2012) são: a governança compartilhada, a governança líder e a governança administrativa da rede. Esses três tipos de governança foram definidos no estudo conduzido por Provan e Kenis (2008).

A **governança compartilhada** é uma forma de governança em que todos os participantes se envolvem na sua gestão, ou seja, não há uma entidade de governança separada e única. As principais características deste tipo de governança são, segundo Provan e Kenis (2008):

- A gestão costuma ser altamente descentralizada.
- A gestão da governança compartilhada pode ser realizada por meio de mecanismos formais (reuniões regulares, por exemplo) ou informais (por meio dos esforços em curso, mas normalmente descoordenados).
- Este tipo de rede depende exclusivamente do envolvimento e comprometimento de todos os participantes ou de um subconjunto significativo que compõe a rede.

- Os participantes da rede são eles próprios responsáveis pela gestão das operações e relações internas da rede, bem como das externas à rede.
- A governança compartilhada é determinada, normalmente, pela simetria dos participantes na tomada de decisões e na gerência das atividades da rede.
- Embora não haja uma entidade administrativa formal, algumas atividades administrativas e de coordenação podem ser realizadas por um subconjunto de toda a rede.
- Em teoria, a rede atua coletivamente e nenhuma entidade representa a rede como um todo.

No extremo à governança compartilhada, encontra-se o modelo de **governança líder**. Este tipo de governança está relacionado, principalmente, as redes verticais, que possuem uma hierarquia bem definida. Assim, as características predominantes da governança líder são a gestão centralizada e a assimetria de poder, isto é, as principais atividades e decisões-chave são coordenadas por uma única organização, ou seja, a organização líder (PROVAN; KENIS, 2008).

Uma terceira forma de governança de rede é o modelo de **Organização Administrativa da Rede (OAR)**. Este modelo prevê uma entidade administrativa separada, criada especificamente para governar a rede e suas atividades. Essa entidade pode ser uma organização governamental, ou uma organização sem fins lucrativos, ou até mesmo uma organização com fins lucrativos. Além disso, essa entidade pode estar representada por um indivíduo, facilitador da rede, ou por uma forma organizacional mais complexa, com diretor executivo, equipes de apoio e diretorias que operam em um escritório da rede. No modelo de governança OAR, a interação entre os atores da rede continua a existir normalmente; no entanto, a coordenação e a tomada de decisões-chave são centradas na OAR (PROVAN; KENIS, 2008).

Os três modelos de governança são legítimos e todos eles apresentam “prós e contras”. Sua adequabilidade depende do contexto e objetivos da rede. Por exemplo, no caso da governança compartilhada, o intenso envolvimento dos participantes nas decisões e a flexibilidade da rede às necessidades dos participantes são pontos fortes desse modelo; todavia, para que esse modelo seja eficiente a rede deve ter um número pequeno de atores, caso contrário, pode ficar inviável a mediação dos interesses, que podem vir a ser conflitantes entre as partes. Em contrapartida, a governança líder pode absorver melhor as necessidades

de uma rede maior, embora, por outro lado, a relação de proximidade e confiança entre as partes seja menos densa e pode haver forte dominação e resistência por parte da organização líder às decisões que impactam a rede. Já o modelo de governança OAR pode ser interpretado como uma forma intermediária de governança no que tange aos pontos fortes e fracos dos dois outros modelos. Porém, o modelo OAR necessita de um nível alto de competência para rede (PROVAN; KENIS, 2008). Por fim, formas híbridas podem surgir a partir desses três modelos de governança (ROTH et al., 2012).

Dentro do modelo de Roth et al. (2012) constam ainda as dimensões estruturais e instrumentais abordadas por Oxley (1997) e Albers (2005, 2009). Essas dimensões preocupam-se com as características operacionais da governança, capazes de aumentar a eficiência da rede intersetorial (ROTH et al., 2012).

A **dimensão estrutural** caracteriza-se pela forma de organização e regulação estabelecida para rede. Esta dimensão é representada pelos níveis de centralidade, formalização e especialização da rede. A **centralidade** refere-se ao nível hierárquico dos participantes e as implicações na tomada de decisão, se a predominância será por decisões impostas ou por decisões democráticas. A **formalização** “faz referência ao grau da qual as regras e regulamentos para diferentes contingências serão predefinidos” (ROTH et al., 2012, p. 116). A **especialização** trata-se da amplitude e grau de controle que será exercido sobre as ações individuais das organizações, resultantes da divisão de tarefas estabelecidas.

A **dimensão instrumental** da governança está relacionada aos instrumentos de gestão, organização, regulação e controle da rede, com intuito de fazer com que as organizações participantes se comportem de maneira desejada, para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. Esta dimensão tem como elementos representantes a coordenação, incentivos e controles. A **coordenação** refere-se aos mecanismos de supervisão dos atores, padronização de processos e resultados e ajuste mútuo da relação entre os participantes. Os mecanismos de **incentivo** visam motivar os participantes a atenderem os compromissos e objetivos estabelecidos na rede e os incentivos podem ser tanto tangíveis como intangíveis. O elemento **controle** trata-se do “processo de monitorar e avaliar o desempenho dos atores individuais em relação aos resultados esperados e aos comportamentos” (ROTH et al., 2012, p. 117).

A partir do modelo de governança exposto, fica claro que os processos de governança e de gestão caminham juntos. O primeiro cria as

regras e os limites da gestão, pelas organizações da rede. O segundo estabelece estratégias e mecanismos de gestão, conduzidos pelos gestores da rede, para atender e respeitar as regras e limites definidos pela governança.

2.2.3. Dinâmica, Monitoramento e Avaliação das Parcerias Intersetoriais

Nelson e Zadek (2002) afirmam que o sucesso das parcerias não depende de um único fator como, por exemplo, o contexto. O contexto influencia, mas ele por si só, não determina o sucesso ou o fracasso das parcerias intersetoriais.

O sucesso ou o fracasso é determinado pela maneira como os desafios e oportunidades são, na prática, tratados. Isso depende da perspicácia e liderança dos indivíduos envolvidos e suas habilidades para atrair suas respectivas instituições em terreno desconhecido. Sucesso também depende, e deve ser dito, em graus muitas vezes consideráveis de boa sorte (NELSON; ZADEK, 2002, p. 31).

Assim, o sucesso das parcerias intersetoriais depende de todo um processo dinâmico que é permeado, segundo Nelson e Zadek (2002), por características pertencentes às dimensões do contexto, propósito, participantes, organização e avaliação. A alquimia entre essas dimensões é composta por elementos como confiança, compromisso, capital social, integridade, valores, entre outros. A Figura 8 apresenta a alquimia das parcerias intersetoriais, chamada pelos autores de *Partnership Alchemy*.

A dimensão **Contexto** resume-se pelo reconhecimento de todos os participantes sobre as prioridades e catalizadores que os levam a se unir, bem como “a capacidade de compreender e reavaliar em uma base contínua o contexto de mudança e sua influência sobre a parceria” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 32). Como exemplo de contexto da mudança: a importância da realização de parcerias intersetoriais para enfrentar o problema contínuo do desemprego, emergiu por meio do declínio do ponto de vista que os “mercados resolvem tudo” ou que o “estado vai proporcionar tudo” (NELSON; ZADEK, 2002).

A dimensão **Propósito** leva em consideração os propósitos e as agendas dos indivíduos e organizações. Para formar parcerias

intersetoriais de sucesso é necessário que os envolvidos tenham clareza e abertura de um propósito comum, de modo a buscar o alinhamento de suas agendas individuais para um nível coletivo. Para tanto, os parceiros devem ter lucidez da finalidade das parcerias, se é uma finalidade mais voltada para um nível (a) situacional, isto é, com objetivos bem definidos e tangíveis, se é uma finalidade mais relacionada ao nível de (b) atitude, por exemplo, “aumentar a consciência da comunidade empresarial no tratamento de pessoas com deficiência no local de trabalho” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 37), se é uma finalidade que tem relação com a (c) mudança institucional, por exemplo, uma nova legislação ou criar novos órgãos para lidar com determinadas questões sociais ou se é uma finalidade mais relacionada a mudança de (d) valores, por exemplo, mudança nas crenças e cultura de uma determinada comunidade ou sociedade.

Ainda na dimensão propósito, deve-se analisar o escopo e os níveis de complexidade em que a parceria irá atuar, como as ações locais pretendidas (se serão ações no plano local, nacional ou global, por exemplo), os níveis de ações pretendidos (ações mais concretas e imediatas na resolução de algum problema para a comunidade, indivíduos, etc. ou ações mais amplas que visam, por exemplo, mudanças nas políticas, com vista a resultados mais orientados e sistêmicos), a diversidade de atividades funcionais e a finalidade dos resultados pretendidos (resultados mais focados ou resultados mais holísticos e integrados).

Além disso, deve-se rever as estratégias e práticas para o envolvimento dos parceiros com relação ao propósito da parceria, uma vez que o propósito e a característica das relações entre os parceiros, são muitas vezes mutáveis.

A dimensão **Participante** envolve questões como a liderança, no que se refere a um indivíduo ou organização capaz de atuar como um mediador, inspirador ou facilitador entre os participantes da parceria e beneficiários finais e questões como a compreensão e otimização da qualidade e quantidade dos recursos, habilidades e capacidades requeridas para cumprir os objetivos da parceria.

A dimensão **Organização** refere-se, principalmente, as questões como a estrutura legal da organização, a governança e comunicação. Ou seja, se a estrutura organizacional e jurídica está adequada para cumprir os objetivos comuns da parceria, se há transparência, representação e aceitação dentro e fora da parceria e se as estratégias de comunicação facilitam (ou dificultam) o diálogo, a clareza na linguagem e os feedbacks.

Figura 8 – Alquimia das parcerias



Fonte: Nelson e Zadek (2002, p. 30).

Finalmente, na dimensão **Avaliação**, Nelson e Zadek (2002) enfatizam a importância das metodologias de medição e avaliação dos processos e resultados da parceria, tanto para o propósito comum quanto

para as agendas individuais de cada parceiro, e a “flexibilidade e disposição para permitir a adaptação do propósito, participantes ou processos da parceria, em resposta à avaliação ou mudanças no contexto externo” (NELSON; ZADEK, 2002, p. 32).

Portanto, monitorar e avaliar as parcerias é fundamental para garantir o empenho e envolvimento dos parceiros, permitir a reestruturação dos objetivos, estimar os resultados da parceria e estabelecer estratégias contínuas e sustentáveis (COMISSÃO EUROPEIA, 2004).

A Iniciativa Comunitária EQUAL³ apresenta um modelo de desenvolvimento de parcerias por meio da avaliação dos níveis de competências dos parceiros, “identificando os pontos fortes e fracos e verificando se é necessária a formação externa em determinados domínios” (COMISSÃO EUROPEIA, 2004, p. 9).

Os níveis de competências são atribuídos em cinco fases: (i) trabalho preparatório, (ii) arranque, (iii) desenvolvimento e acompanhamento, (iv) generalização e integração (*mainstreaming*) nas políticas e (v) planeamento de outras ações.

A primeira fase, **Trabalho Preparatório**, é a fase mais importante para o desenvolvimento das parcerias. Esta fase implica uma investigação cuidada do contexto em que a parceria pretende operar, identificação e mobilização dos parceiros por meio da análise dos pontos fortes e fracos e identificação dos atores-chave na sustentabilidade a nível local, regional e nacional e na influência na generalização e integração de políticas públicas (COMISSÃO EUROPEIA, 2004).

A segunda fase, **Arranque**, é a fase em que se deve utilizar estratégias para assegurar o envolvimento e empenho dos parceiros no trabalho em conjunto (COMISSÃO EUROPEIA, 2004).

A terceira fase, **Desenvolvimento e Acompanhamento**, refere-se a gestão e avaliação das parcerias, de modo a mantê-las envolvidas e alcançar níveis de sucesso com os objetivos da parceria (COMISSÃO EUROPEIA, 2004).

A quarta fase, **Generalização e Integração**, trata-se da adaptação e institucionalização dos resultados (COMISSÃO EUROPEIA, 2004).

³ O Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, foi um programa de carácter experimental, dinâmico e evolutivo, enquadrado na estratégia europeia de emprego, visando beneficiar prioritariamente as pessoas mais susceptíveis às principais formas de discriminação. Esse programa foi financiado pelo Fundo Social Europeu entre os anos de 2001 a 2009 (PIS, 2017).

A quinta e última fase, **Planejamento de Outras Ações**, trata-se de “estabelecer uma estratégia de mudança contínua e sustentável” (COMISSÃO EUROPEIA, 2004, p. 11).

Em cada uma dessas fases, as pessoas ou organizações envolvidas na parceria devem possuir determinadas competências. O Quadro 7 apresenta as competências indicadas no Guia de Desenvolvimento de Parcerias EQUAL, da Comissão Europeia (2004).

Quadro 7 – Competências essenciais para o desenvolvimento de parcerias
(Continua)

Competência	Fase	Descrição
Aculturação	Trabalho preparatório	Lidar com a burocracia; compreender os sentidos; discernir entre o que se diz e o que se quer dizer, criar uma cultura comum.
Avaliação	Arranque	Analisar, acompanhar e rever constantemente os progressos e o empenhamento.
	Desenvolvimento e Avaliação	Avaliar a eficácia e a eficiência periodicamente, para garantir que o projeto alcance os seus objetivos.
	Planejamento de outras ações	Avaliar aquilo que a parceria realizou e que opções de continuidade são mais adequadas.
Coordenação	Arranque	Estabelecer diretrizes e estruturas claras; atribuir funções e responsabilidades; usar metodologias baseadas em instrumentos claramente definidos.
Criação de redes	Generalização e integração	Desenvolver e sustentar redes de aprendizagem onde possam ser partilhadas boas práticas; envolver os principais alvos da generalização e os agentes multiplicadores.
Desenvolvimento de relações	Desenvolvimento e Avaliação	Estabelecer permanentemente relações formais e informais.
Diplomacia	Arranque	Ser diplomata com os diferentes parceiros.
Equilíbrio	Desenvolvimento e Avaliação	Trabalhar no sentido de conseguir equidade e equilíbrio; ganhar competências de bom moderador.

(Continuação)

Competência	Fase	Descrição
Comunicação	Trabalho preparatório	Ouvir os outros; comunicar com clareza os argumentos a favor do trabalho em parceria.
	Arranque	Manter um diálogo aberto para criar confiança; debater todos os aspectos do trabalho, analisá-lo e revê-lo, quando necessário; partilhar informação entre todos os parceiros.
	Desenvolvimento e Avaliação	Utilizar uma linguagem aberta e culturalmente sensível; simplificar a linguagem muito técnica; explicar claramente a Iniciativa a todos os parceiros e intervenientes.
	Generalização e integração	Contar os antecedentes da parceria; conseguir comunicar os benefícios de uma abordagem de parceria a audiências mais vastas, bem como no interior e entre instituições.
	Planejamento de outras ações	Partilhar e celebrar os sucessos e as realizações, tanto interna como externamente.
Facilitação	Trabalho preparatório	Gerir o debate inicial entre os diferentes parceiros potenciais, tanto interna como externamente.
	Planejamento de outras ações	Facilitar o diálogo e o debate sobre a ação e a estratégia para o futuro; capacitar a parceria seja a dispersar-se seja a continuar regular e eficaz.
Flexibilidade	Estar preparado para fazer alterações.	Desenvolvimento e Avaliação
Gestão do tempo	Trabalho preparatório	Manter tudo sob controle; assegurar um equilíbrio entre a experimentação e pesquisa e as tarefas mais práticas.
Mediação	Trabalho preparatório	Criar laços entre os parceiros.
Motivação	Trabalho preparatório	Incentivar o empenhamento; dar uma visão estimulante do que é possível; transmitir energia.

(Continuação)

Competência	Fase	Descrição
Gestão	Arranque	Gerir bem as reuniões e encontros; trabalhar com base numa orgânica e orientações claras.
	Desenvolvimento e Avaliação	Assegurar que o sistema administrativo-financeiro funciona bem e que as datas de reuniões são aceites, em especial quando as pessoas estão ocupadas ou são parceiros estratégicos.
	Generalização e integração	Gerir as oportunidades de divulgar a mensagem da parceria e de capitalizar essas oportunidades.
	Planejamento de outras ações	Gerir a mudança e implicar outras pessoas neste processo, para que seja transparente.
Liderança	Trabalho preparatório	Ser um líder discreto; ter sensibilidade e consciência e uma atitude aberta e inclusiva.
	Arranque	Exercer a liderança de forma diplomática e sensata.
	Desenvolvimento e Avaliação	Assegurar que todos os parceiros estão motivados e empenhados na parceria; integrar a teoria na prática; ser um “ditador democrático” – certificar-se da execução do projeto.
	Planejamento de outras ações	Encorajar os parceiros a equacionar a continuidade da parceria desde o início.
	Generalização e integração	Assumir um papel chave na melhoria e na transferência de boas práticas.
Negociação	Arranque	Ser capaz de trabalhar com parceiros de perfis distintos e com abordagens diferentes.
Pensamento criativo	Generalização e integração	Pensar de forma inovadora nas oportunidades para uma mudança duradoura no interior e entre organizações.

(Continuação)

Competência	Fase	Descrição
Partilha de informação	Desenvolvimento e Avaliação	Partilhar o que vai acontecendo nas organizações envolvidas na PD; incentivar desde o princípio um debate aberto entre todos os parceiros; proceder ao intercâmbio de aprendizagens, mesmo com o exterior da parceria.
Persuasão	Trabalho preparatório Arranque	Encontrar argumentos para incentivar parceiros potenciais. Mostrar como uma abordagem de parceria permite ultrapassar as dificuldades em trabalhar sozinho; convencer todos os parceiros de que ter uma abordagem comum é melhor e que todos podem contribuir para a fazer funcionar bem.
	Generalização e integração	Persuadir terceiros das vantagens de uma abordagem de parceria, com o empenhamento e a energia necessária para que ocorram avanços neste domínio.
Planeamento	Arranque	Elaborar um plano de trabalho e calendarizar as ações; atribuir tarefas; reuniões, entre outros.
Planificação	Planejamento de outras ações	Planear estratégias para a ação futura numa fase precoce; encontrar as pessoas certas para desenvolver a ação futura.
Procura	Trabalho preparatório	Sondar; seleccionar novos parceiros através de critérios de pesquisa positivos e negativos; planear a sua procura num contexto alargado.
Reforço de competências	Trabalho preparatório	Apoiar e formar os parceiros que precisem de reforçar competências, meios financeiros ou confiança para trabalhar em parceria, para poderem trabalhar de forma mais eficaz e eficiente.

(Conclusão)

Competência	Fase	Descrição
Sensibilização	Trabalho preparatório	Partilhar experiências de trabalho e de temas da iniciativa, trabalhar com autoridades de gestão e estruturas nacionais de apoio.
Tomada de decisão	Arranque	Escolher democraticamente a forma como as decisões serão tomadas.
Trabalho em rede	Trabalho preparatório	Identificar parceiros potenciais e possibilidades de generalização e integração, <i>mainstreaming</i> , bem como outros intervenientes.
Tutoria	Desenvolvimento e Avaliação	Apoiar parceiros que tenham dificuldades de organização que podem afetar a sua participação ou o trabalho na parceria; ou a quem falte confiança ou se sinta desmotivado; ajudar os parceiros a crescer.

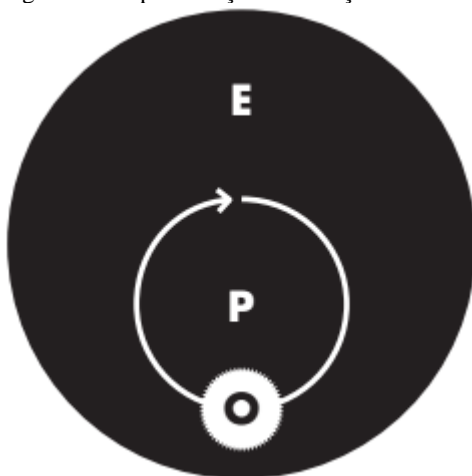
Fonte: desenvolvido pela autora com base em Comissão Europeia (2004)

Outro modelo de monitoramento e avaliação das parcerias é o framework de avaliação de redes de parcerias para a mudança social, do Centre for Social Innovation (CIS), do Canadá.

O framework do CIS Canadá foi construído para orientar os profissionais no desenvolvimento, implementação e avaliação das redes de parcerias. O processo de criação do framework levou em consideração o estabelecimento e percepção das condições da rede para uma mudança social real e a garantia que o framework pudesse ser suficientemente flexível para se aplicar a uma ampla variedade de situações. Os fundamentos teóricos que sustentam o framework baseiam-se na noção de que as parcerias são mais eficazes quando apoiam as **mudanças sociais**, quando se baseiam na **teoria da complexidade** e quando a **avaliação da rede** é determinada pela metáfora de “ouvir as redes”, isto é, uma avaliação baseada no sentir a sintonia da rede em detrimento a uma análise somativa e conclusiva (MALINSKY; LUBELSKY, 2010).

O framework foi dividido em três arenas (fases) distintas, mas interdependente, são elas: Ecossistema, Processos e Resultados.

Figura 9 – Representação e definição das arenas do Framework do CIS Canadá



Fonte: Malinsky e Lubelsky (2010).

O **Ecosistema** (E - *Ecosystem*) refere-se ao ambiente interno ou externo em que as atividades das parcerias ocorrem, bem como as ideias, valores e abordagens que unem a rede em conjunto (MALINSKY; LUBELSKY, 2010).

Os **Processos** (P - *Process*) referem-se as operações da rede e inclui aspectos como a governança e as relações entre os atores da rede. “A atenção aos processos da rede ajuda a compreender melhor a saúde e vitalidade da rede” (MALINSKY; LUBELSKY, 2010, p. 85).

Os **Resultados** (O - *Outcome*) referem-se aos impactos previstos e imprevistos das atividades da rede e do cumprimento dos objetivos declarados e emergentes (MALINSKY; LUBELSKY, 2010).

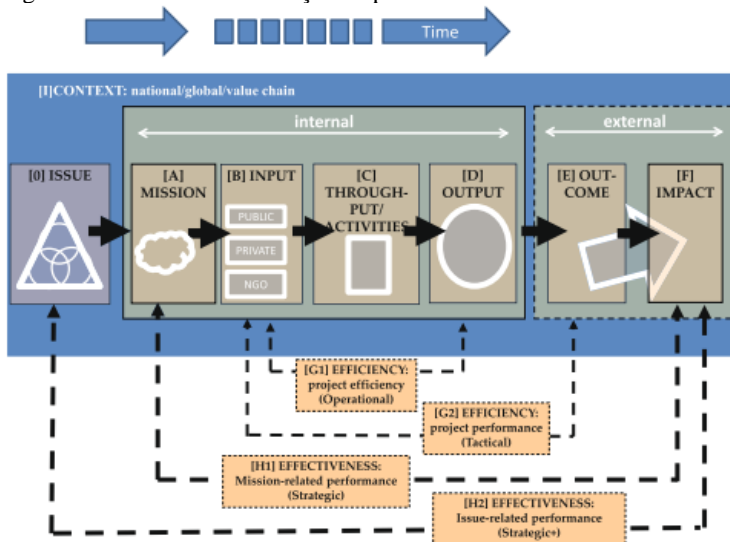
Cada arena possui questões que descrevem ou avaliam determinados aspectos da rede de parceiros⁴, permitindo uma avaliação geral metodologicamente mais robusta das redes de parceiros.

Mais recentemente, van Tulder et al. (2016) desenvolveram um modelo de avaliação de parcerias intersetoriais. Os autores afirmam que a avaliação dos resultados das parcerias intersetoriais é uma lacuna crítica do campo de estudo das redes intersetoriais; assim, com o objetivo de reduzir essa lacuna, propuseram um modelo conceitual para monitorar e

⁴ Essas questões estão disponíveis em
<<http://socialinnovation.ca/networkevaluation>>.

avaliar as parcerias intersetoriais. Os autores partem de uma análise robusta da literatura que inclui os fundamentos teóricos e empíricos das parcerias intersetoriais e da avaliação de impacto. A Figura 10 apresenta o modelo proposto pelos autores.

Figura 10 – Modelo de avaliação de parcerias intersetoriais



Fonte: van Tulder et al. (2016, p. 10).

O primeiro elemento do modelo é a **questão social** ([O] *Issue*), isto é, o problema ou a necessidade social diagnosticada que será abordada pela parceria.

O segundo elemento, que faz parte da cadeia interna de avaliação, é a **missão social** ([A] *Mission*). A missão social é razão pela qual serão estabelecidas as parcerias para responder à questão social.

O terceiro elemento são as **entradas** ([B] *Input*), ou seja, são os recursos tangíveis e intangíveis necessários para alcançar a missão social por meio das parcerias.

O quarto elemento são os **processos** ([C] *Throughput/Activities*) dinâmicos de implementação e execução das parcerias.

O quinto elemento é **saída** ([D] *Output*). As saídas são os resultados diretos e de curto prazo dos objetivos e atividades estabelecidos para cada parceiro ou tipos de parceiros.

O sexto elemento, que faz parte da cadeia externa de avaliação, são os **resultados** ([E] *Outcomes*) imediatos para os beneficiários (indivíduos, comunidades, sociedade).

Por fim, o sétimo elemento são os **impactos sociais** ([F] *Impact*) de longo prazo, como resultado da relação de parceria. Esses impactos podem ser direto ou indiretos, intencional ou não intencional.

A dimensão **eficiência** (*efficiency*) é interpretada como o valor interno acrescentado da parceria, que pode ser avaliado por meio de uma análise do custo-benefício.

A dimensão **eficácia** (*effectiveness*) das parcerias pode ser visto como o valor externo acrescentado e o impacto do conjunto de parceiros em comparação com as atividades individuais dos diferentes parceiros.

A dimensão **contexto** ([I] *Context*) refere-se ao nível de análise: região, país ou contexto global em que as parcerias estão inseridas.

O modelo apresenta ainda as relações de eficiência e eficácia atribuídas aos elementos da cadeia de valor interno e externo.

Além disso, o autor observa quatro loops de impacto das parcerias: individual, organizacional, parcerias e sociedade. O Quadro 8 apresenta os atributos desses loops de impacto.

Quadro 8 – Loops de impacto das parcerias

Nível dos loops de impacto	<i>Benchmark</i>	Natureza da influência (uma seleção)	Cadeia de resultados: atribuição das atividades	Possibilidade de grupos de controle
Individual (parceiro interior)	Eficiência do projeto: operacional	Mentalidades e engajamento dos funcionários	Mudanças nas entradas e atividades	Funcionários não envolvidos
Organização/parceira	Desempenho do projeto: tático	Legitimidade; Institucionalização; Ferramentas de gestão	Mudanças nas saídas e (resultados)	Parceiros não envolvidos
Parceiros	Desempenho relacionado a missão	Criação de valor sinérgico (para duas organizações); Configuração padrão	Mudanças nos resultados	Portfólios de parceiros
Sociedade/Questões	Desempenho relacionado a questão	Preenchendo lacunas institucionais; Criação de novas estruturas de governança; Contribuição para o “bem-estar social”	Mudanças (de longo prazo), impactos sistêmicos	Participantes indiretamente envolvidos; Pesquisa longitudinal (antes-depois)

Fonte: van Tulder et al (2016, p.12).

O primeiro loop de impacto visa estabelecer o impacto das parcerias por meio dos efeitos do valor interno agregado e dos rendimentos. Um *benchmark* de sucesso é a eficiência operacional atribuível as mudanças nas entradas e atividades como, por exemplo, um maior envolvimento dos funcionários e mudanças nas mentalidades. Este tipo de impacto pode ter efeitos adicionais sobre os parceiros e, em última instância, sobre a questão social. O grupo de controle é determinado por meio de outros funcionários que não estão envolvidos (VAN TULDER et al., 2016).

O segundo loop de impacto captura os efeitos do valor interno agregado entre as entradas e saídas; portanto, captura além dos efeitos de nível operacional (loop de impacto de primeira ordem), os efeitos de nível tático de desempenho do projeto e a interação entre eles. A atribuição desse efeito pode, em especial, ser avaliada ao nível do produto. A eficácia tática gera um maior desempenho do projeto, por meio de uma maior legitimidade dentro e fora da organização, da institucionalização, contratos realistas e criação e implementação de uma série de ferramentas de gestão de parcerias bem-sucedidas (que estimulam a aprendizagem). O grupo de controle é estabelecido por meio da comparação de parcerias bem-sucedidas com as menos sucedidas, iniciadas pela mesma organização (VAN TULDER et al., 2016).

O terceiro loop de impacto visa atribuir as mudanças nos resultados, capturando o valor agregado das parcerias no contexto e no tempo específicos da parceria e de acordo com sua missão, desde entradas até resultados, incluindo os efeitos de interação por meio dos estágios. Esses efeitos incluem a criação de valor sinérgico e compartilhado, para os participantes na parceria, com base no desempenho relacionado à missão. Os grupos de controle podem ser determinados por parcerias comparáveis, por exemplo, dentro do mesmo programa de subsídios do governo, pela mesma parceria ao longo do tempo ou por organizações com a mesma definição de missão (VAN TULDER et al., 2016).

O quarto e último loop de impacto refere-se ao valor global acrescentado capturado pela parceria. Este ciclo inclui todas as etapas, desde a entrada até o impacto, avaliando toda a extensão da contribuição da parceria para a questão social. Os efeitos do loop de quarta ordem são os mais complexos a tratar, devido a um grande número de níveis de análise e também devido aos efeitos de interação consideráveis. Estes efeitos estão relacionados ao desempenho nas questões sociais e as mudanças sistêmicas e sociais atribuídas à parceria. Um ponto de referência do sucesso é o nível de inovação que é alcançado pela parceria.

O grupo de controle tem que ser pesquisado em condições de um “contexto” comparável: ou no mesmo país ou cadeia de fornecimento em que as partes interessadas, direta e indiretamente envolvidas, são afetadas de forma diferente pela parceria. Uma abordagem alternativa é a perspectiva longitudinal, comparando as parcerias no “antes e depois” (VAN TULDER et al., 2016).

Em resumo ao exposto nesta seção, pode-se constatar que desde os anos 2000, quando ocorre a emergência de paradigmas dedicados a sustentabilidade e transformação social, houve uma preocupação em compreender e propor mecanismos de análise da dinâmica, monitoramento e avaliação das parcerias intersetoriais. Entretanto, observa-se que esses mecanismos estão representados em silos de conhecimentos de escolas, grupos de pesquisas, decisores políticos (como a Comissão Europeia), etc., fomentando a necessidade de integração e complementação entre essas diversas abordagens que caminham em direções muito próximas.

2.3. CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

O objetivo deste capítulo foi apresentar os principais conceitos e discussões dos campos de pesquisa Inovação Social e Parcerias Intersetoriais, com o intuito de proporcionar um panorama geral dessas áreas e, sobretudo, subsidiar o problema de pesquisa tratado neste estudo. Entretanto, algumas considerações finais do capítulo merecem ser esclarecidas.

Embora a autora desta pesquisa, em conjunto com outros colaboradores, tenha proposto uma definição de inovação social, apresentada na Seção 2.1.1, a nível prático ela não está consolidada. Portanto, para fins desta pesquisa foi adotada compulsoriamente a definição do MIES (local de seleção dos casos estudados nesta pesquisa).

O MIES (2015) define inovação social como:

Iniciativas que resolvem problemas sociais/ambientais negligenciados com elevado potencial de transformação positiva na sociedade, desafiando a visão tradicional e utilizando modelos de negócio inovadores com potencial de crescerem e/ou se replicarem noutro local geográfico (MIES, 2015).

O surgimento e desenvolvimento das iniciativas de inovação social perpassam por determinados processos. Para fins desta pesquisa, as iniciativas serão analisadas sob a perspectiva dos processos de inovação social dos pesquisadores Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), uma vez que o estudo sobre os processos de inovação social desses autores é aprofundado e amplamente reconhecido.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

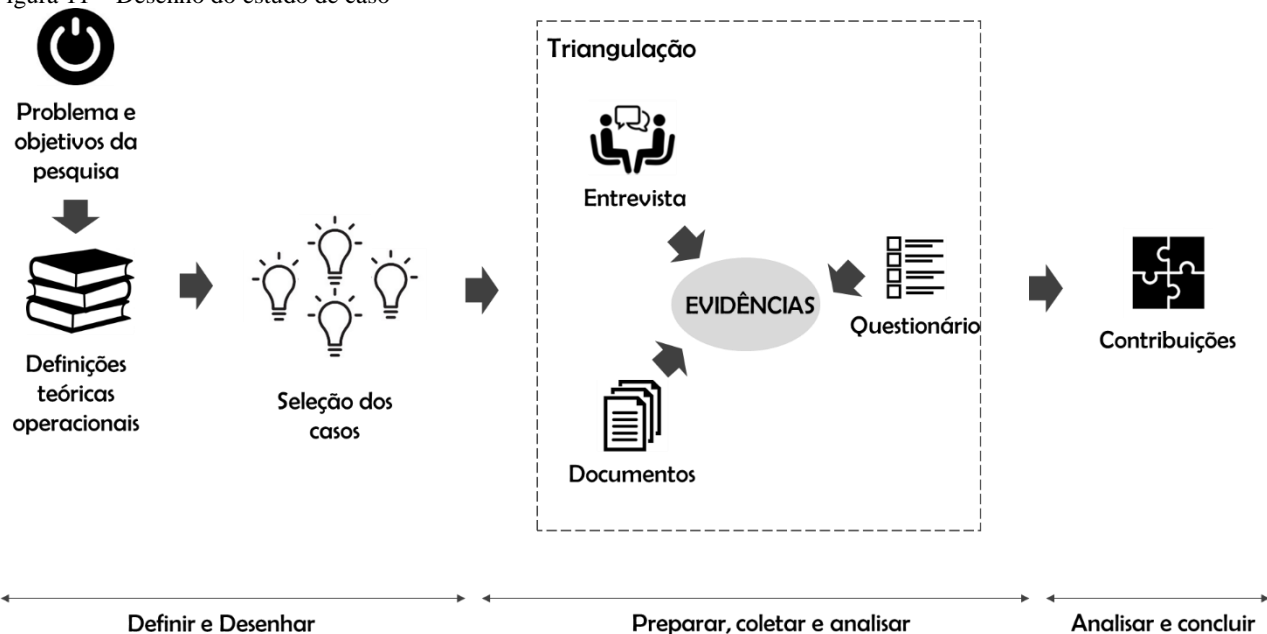
Uma pesquisa científica pode ser caracterizada em função de vários atributos: quanto a sua natureza (teórica ou aplicada), quanto aos seus objetivos (exploratório, descritivo e/ou explicativo), quanto à abordagem do problema (quantitativa, qualitativa ou de métodos mistos) e quanto aos procedimentos técnicos (pesquisa bibliográfica, estudo de campo, estudo de caso, levantamento, entre outros) (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

A natureza desta pesquisa é teórica e para alcançar o objetivo proposto, optou-se por uma abordagem qualitativa do estudo, a fim de explorar e descrever o significado que os participantes atribuem ao problema investigado, que é de caráter subjetivo e social (CRESWELL, 2010). À luz da abordagem qualitativa, foram adotadas estratégias, métodos e ferramentas que estivessem de acordo com essa abordagem.

A estratégia escolhida foi o estudo de caso que tem o intuito de responder o “como” e “por que” determinado fenômeno ocorre. Além disso, optou-se pela realização do estudo de múltiplos casos ao invés de um estudo de caso único (YIN, 2010), com intuito de obter uma robustez maior da unidade de análise, que são as **parcerias intersetoriais**, dentro do **contexto das inovações sociais**.

Alguns critérios básicos devem ser atendidos no desenho de uma abordagem de estudo de caso, como as definições teóricas operacionais, a seleção dos casos, as fontes de dados, as estratégias analíticas e a validade e confiabilidade do estudo de caso. A Figura 11 representa o desenho do estudo dos múltiplos casos desta pesquisa.

Figura 11 – Desenho do estudo de caso



Fonte: da autora, inspirado nos processos metodológicos de Yin (2010).

3.1. DEFINIÇÕES TEÓRICAS OPERACIONAIS

Considerando que o objetivo desta pesquisa é de caráter descritivo, a teoria deve atender, segundo Yin (2010, p. 52), (i) “o propósito do trabalho descritivo”, (ii) “a ampla, porém, realista variedade de tópicos que podem ser considerados uma descrição ‘completa’ do que está sendo estudado” e (iii) “os prováveis tópicos que serão a essência da descrição”.

Para atender esse propósito, a revisão bibliográfica da literatura foi realizada por meio de uma busca sistemática, relacionando os temas inovação social e parcerias intersetoriais, com intuito de compreender o panorama atual das pesquisas nessas áreas. Essa busca ocorreu por meio da base de dados Scopus e Web of Science. O processo de busca sistemática consta no Apêndice A.

Paralelo a isso, foi realizada uma análise das principais publicações que fundamentam os eixos de pesquisa, por exemplo, no caso da inovação social, os trabalhos de Mulgan e colaboradores são basilares a esse campo de pesquisa. No caso das parcerias intersetoriais os trabalhos de Provan e colaboradores, e os trabalhos que complementam os estudos desses autores, são peças-chave para compreender as parcerias intersetoriais.

A análise da pesquisa bibliográfica foi apresentada na seção de referencial teórico e, a partir disso, foram adotadas as definições teóricas operacionais que instrumentalizam a pesquisa. Essas definições estão expostas no Quadro 9.

Quadro 9 – Definições operacionais da pesquisa

(Continua)

Construto	Definição
Definição de Inovação Social	Iniciativas que resolvem problemas sociais/ambientais negligenciados com elevado potencial de transformação positiva na sociedade, desafiando a visão tradicional e utilizando modelos de negócio inovadores com potencial de crescerem e/ou se replicarem noutro local geográfico (MIES, 2015).
Processo de Inovação Social	Foi adotado o processo de inovação social de Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), que envolve as fases de diagnóstico do problema, geração de ideias, desenvolvimento e prototipagem, sustentabilidade, difusão e mudanças sistêmicas.
Iniciativas	Por iniciativa compreende-se soluções que podem ser um produto, serviço, processo ou metodologia, vinculadas as mais diversas áreas de intervenção social (saúde, educação, meio ambiente, etc.).
Parcerias intersetoriais	Pessoas e organizações dos setores público, privado, empresarial e civil que se envolvem de forma mutuamente benéfica, em relações inovadoras, para responder a objetivos sociais assumidos por todos, combinando os seus recursos e competências (NELSON; ZADEK, 2000, p. 14).
Colaboração	A colaboração se baseia na noção de que os problemas podem ser resolvidos de forma mais eficaz se houver parcerias, alianças, redes (HARRISSON; CHAARI; COMEAU-VALLÉE, 2012), num processo que envolve compromisso, confiança mútua, compartilhamento de conhecimentos, recursos, responsabilidades e riscos para alcançar objetivos comuns (FERREIRA et al., 2011).
Rede	Conjunto de parceiros intersetoriais em prol de um objetivo comum (MARCON; MOINET, 2000).
Governança	“A governança consiste na definição de regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades e limites de autonomia e ação dos participantes. É criada pelas organizações envolvidas e ao mesmo tempo as afeta, pois implica a definição de regras que elas próprias devem cumprir. O papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão” (ROTH et al., 2012, p.112).

(Conclusão)

Construto	Definição
Impactos	A definição de impacto utilizada aqui refere-se aos resultados de longo prazo das parcerias para o alcance dos objetivos sociais. Ou seja, é diferente dos resultados mais imediatos advindo da atuação dos parceiros na rede (VAN TULDER et al., 2016).
Ecosistema	Refere-se ao ambiente interno ou externo em que as atividades das parcerias ocorrem, bem como as ideias, valores e abordagens que unem a rede em conjunto (MALINSKY; LUBELSKY, 2010).
Processos	Refere-se as operações da rede e inclui aspectos como a governança e as relações entre os atores da rede. “A atenção aos processos da rede ajuda a compreender melhor a saúde e vitalidade da rede” (MALINSKY; LUBELSKY, 2010, p. 85).
Resultados	Refere-se aos impactos previstos e imprevistos das atividades da rede e do cumprimento dos objetivos declarados e emergentes (MALINSKY; LUBELSKY, 2010).

Fonte: da autora.

3.2. UNIVERSO EMPÍRICO: INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL EM PORTUGAL

Os dados empíricos desta pesquisa foram coletados em Portugal, onde foi feito o estágio doutoral (sanduíche) junto ao Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do INESC-Porto, vinculado à linha de pesquisa de redes colaborativas.

As iniciativas de inovação social em Portugal foram escolhidas como universo empírico da pesquisa de acordo com dois critérios: teórico e cronológico.

O critério **teórico** tem relação com a avaliação e validação de iniciativas referenciadas como inovações sociais. No desenvolvimento do referencial teórico desta pesquisa foi identificado um mapa de iniciativas de inovação social em Portugal. Essas iniciativas passaram por um processo de avaliação e validação, de acordo com a metodologia do projeto MIES (Mapa de Empreendedorismo e Inovação Social).

O critério **cronológico** tem relação com o tempo que seria necessário para fazer buscas exaustivas em outros países, de modo a identificar “mapas” de iniciativas de inovação social já avaliados e validados. O que não seria possível para esta pesquisa.

3.3. SELEÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

Os casos foram selecionados a partir da estratégia de **amostragem por critérios**. Segundo Gray (2012, p. 149), na amostragem por critérios “a amostra é selecionada com base no foco principal do estudo, de onde todos os casos escolhidos devem atender a esse critério”. Assim, os critérios estabelecidos foram: (a) iniciativas consideradas como inovação social e (b) iniciativas de inovação social que contenha uma rede de parceiros.

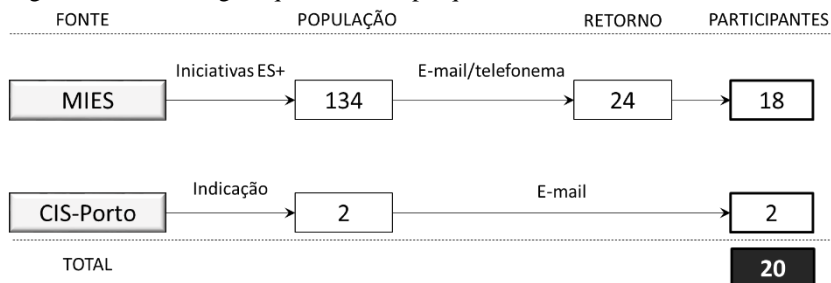
As iniciativas de inovação social em Portugal foram identificadas no Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social (MIES). O MIES é um projeto que foi desenvolvido pela Social Business School e pelo Instituto Padre António Vieira com o objetivo de “contribuir para o crescimento e competitividade de um novo mercado de inovação e empreendedorismo social nacional” (MIES, 2015). Eles utilizam uma metodologia própria chamada metodologia ES+ para identificar, avaliar e validar as iniciativas com potencial de inovação social, nas regiões do Alentejo, Centro e Norte de Portugal.

A metodologia ES+ concentra-se em três grandes etapas: (1) iniciativas referenciadas, que são iniciativas reveladas em contato com observadores privilegiados, por meio de entrevista presencial; (2) iniciativas estudadas profundamente, que são iniciativas selecionadas para estudo de inquérito profundo com os idealizadores do projeto; e (3) iniciativas selecionadas, que são iniciativas com mérito reconhecido e selecionada pelo conselho acadêmico e científico.

Para esta pesquisa foram consideradas apenas as 134 iniciativas já selecionadas e referenciadas como Iniciativas ES+. Dessas, 18 aceitaram participar da pesquisa.

Além disso, por meio de uma entrevista exploratória com o Centro de Inovação Social do Porto (CIS), foram indicados pela representante do CIS mais duas iniciativas de inovação social que atendem aos critérios estabelecidos no processo de amostragem. A Figura 12 mostra o processo de seleção das iniciativas participantes na pesquisa.

Figura 12 – Amostragem qualitativa da pesquisa



Fonte: da autora.

Houve aderência à pesquisa, um total de 20 iniciativas de inovação social. As iniciativas foram identificadas pela letra I, de Iniciativa, e números na ordem de dois dígitos. Por exemplo, I01.

3.4. COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase que permite o contato com a realidade empírica do universo estudado. Nesta fase, os dados foram coletados a partir de três fontes: documentos, entrevista e questionário, com intuito de obter uma compreensão aprofundada do problema investigado.

3.4.1. Documentos

Os documentos foram obtidos ao longo da fase de coleta de dados, que consistiram em relatórios, protocolos de parceria e informações constante nos sites e redes sociais das iniciativas.

Os procedimentos de seleção dos documentos ocorreram por meio de busca na web e pela partilha de documentos via representante das iniciativas estudadas.

Com relação a seleção das informações relevantes à pesquisa, constantes nos documentos, utilizou-se o método de análise documental que consiste na “representação condensada da informação, para consulta e armazenamento” (BARDIN, 2011, p. 52).

3.4.2. Entrevistas

As entrevistas visaram centrar a coleta dos dados sobre a experiência própria do participante, no que tange aos aspectos concretos e simbólicos a respeito das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social.

Segundo Bardin (2011), as entrevistas podem ser classificadas de acordo com o seu grau de diretividade e, por conseguinte, profundidade. Para esta pesquisa optou-se pelas entrevistas semidiretivas, pois elas exigem menos tempo em sua execução e sua manipulação é mais fácil (BARDIN, 2011); em tempo, sem reduzir a qualidade do material verbal necessário para esta pesquisa.

As entrevistas semidiretivas têm como característica as perguntas guias, que são perguntas abertas que guiam o entrevistador ao longo da narrativa do entrevistado.

As perguntas guia foram elaboradas em consonância com os objetivos prescritos nesta pesquisa. O Quadro 10 apresenta o *corpus* de perguntas guia utilizados com os entrevistados.

Quadro 10 – Perguntas norteadoras para a entrevista semidireta

Perguntas Guia
1. Como surgiu a ideia? E em que fases do processo de inovação social os parceiros participaram (diagnóstico, ideia, desenvolvimento e prototipagem, sustentabilidade, difusão e mudanças sistêmicas)?
2. Quem são ou foram as organizações parceiras à iniciativa? Quantas?
3. Como essas parcerias foram formadas? Foi a entidade promotora que chegou até elas? Ou elas que chegaram até a iniciativa?
4. Qual o papel ou função das organizações parceiras à iniciativa?
5. Quais os recursos exigidos ou disponíveis dos parceiros?
6. Os parceiros atuam de forma colaborativa? Ajudando a criar novos processos, tarefas, etc.?
7. Os parceiros atuam na gestão estratégica da iniciativa?
8. Como é o relacionamento com as organizações parceiras? (O compromisso, a confiança o alinhamento dos valores...)
9. Como é interação entre os parceiros? (Comunicação assídua, interação entre os parceiros para o projeto...)
10. Quais os benefícios e dificuldades com as parcerias?

Fonte: da autora.

3.4.2.1. Participantes

Participaram deste estudo 20 gestores(as), um por iniciativa de inovação social estudada, sendo 6 homens e 14 mulheres. Além disso, dos 20 entrevistados, 10 são os próprios idealizadores do projeto, 7 são os responsáveis pelo projeto desde sua origem e 3 são gestores representantes da entidade promotora da iniciativa.

3.4.2.2. Procedimentos

A comunicação inicial para agendamento da entrevista com os participantes ocorreu por e-mail e, em alguns casos, por telefone. A realização das entrevistas ocorreu no período de janeiro de 2016 a abril de 2016, de forma **presencial** (seis participantes), a maioria no local físico em que se situa a iniciativa, e de forma **virtual** (quatorze participantes), através da ferramenta de comunicação Skype®. As que ocorreram virtualmente foi devido à localização geográfica das iniciativas ou pela indisponibilidade dos participantes serem entrevistados presencialmente.

Todos os participantes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), procedimento padrão de pesquisa científica, com o intuito de esclarecer as regras e formalizar a participação dos entrevistados. A aderência favorável ao Termo foi total.

As entrevistas foram conduzidas de forma imparcial, mas ao mesmo tempo de forma afetuosa, com o objetivo de deixar os participantes a vontade. No início a pesquisadora brevemente se apresentou, assim como, apresentou os principais aspectos do estudo. Na sequência perguntou se o entrevistado tinha alguma dúvida quanto à pesquisa e seus procedimentos para, por fim, iniciar a entrevista norteadas pelas perguntas guia. Ao final, a pesquisadora se deixou disponível para tirar quaisquer dúvidas, no momento ou posteriormente, e se comprometeu a disponibilizar os dados da pesquisa quando encerrada.

As entrevistas tiveram uma média de 45 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas via smartphone, no formato mp4. Os áudios foram transportados para o computador e transcritos com o auxílio do software de análise de dados qualitativos, MAXQDA®. A transcrição ocorreu na íntegra, seguindo a ordem da narrativa entre o entrevistador e o entrevistado. Faz-se a observação de que o áudio com a entrevista da Iniciativa I06 foi extraviado, não sendo possível a audição e, consequentemente, a transcrição dos dados na íntegra. No entanto,

algumas anotações feitas manualmente no dia da entrevista foram consideradas para análise.

3.4.3. Questionário

O questionário foi concebido com os objetivos de: (i) obter mais uma fonte de dados a nível de confiabilidade de algumas informações constantes nos documentos e entrevistas e (ii) aprofundar os assuntos abordados neste estudo a fim de alcançar os objetivos propostos na pesquisa.

3.4.3.1. Elaboração do Questionário

O questionário elaborado teve como principal pilar o framework de avaliação de rede de parcerias para a mudança social, do Centre for Social Innovation, do Canadá.

A partir da apreciação das questões do framework, foram selecionadas algumas questões para a elaboração do questionário desta pesquisa. Como dito pelos autores do framework, a aplicação das questões é flexível e depende do contexto e situação a qual elas serão aplicadas (MALINSKY; LUBELSKY, 2010). Assim, foi levado em consideração as questões alinhadas com os objetivos desta pesquisa e as questões passíveis de serem aplicadas com as iniciativas. A Tabela 1 apresenta o número de questões do framework e o número de questões que foram utilizadas no questionário desta pesquisa, seja de forma íntegra ou adaptada.

Tabela 1 – Número de questões utilizadas do Framework CIS Canadá

Arena	Nº. Questões Framework	Nº. Questões Questionário	% de uso do Framework
Ecossistema	31	9	29%
Processo	12	5	42%
Resultado	6	3	50%
Total	49	17	35%

Fonte: da autora.

Foram criadas também duas questões a partir da metodologia de desenvolvimento de parcerias EQUAL: a Questão 9 e a Questão 21. A Questão 9 abordou os elementos essenciais, segundo a metodologia EQUAL, na identificação dos parceiros (reputação, legitimidade, competências e recursos, complementaridade, generalização e integração

e motivação) e a Questão 21 abordou os métodos utilizados para incentivar a participação das parcerias.

O questionário é caracterizado como semiestruturado, uma vez que possui questões fechadas, com escala nominal e escala tipo Likert, e questões abertas. O questionário, resultante deste processo de elaboração, encontra-se no Apêndice C.

3.4.3.2. Participantes

O questionário foi submetido aos mesmos participantes da fase de entrevista. No entanto, a aderência ao questionário foi parcial. Dos 20 entrevistados, 13 responderam o questionário.

3.4.3.3. Procedimentos

Inicialmente o questionário foi submetido a um pré-teste com a equipe acadêmica do INESC TEC, instituto a qual a pesquisadora ficou vinculada no período de estágio sanduíche na cidade do Porto, em Portugal. A equipe foi composta por quatro doutorandos, uma pesquisadora de pós-doutorado e o professor coorientador, responsável pelo estágio doutoral em Portugal. O objetivo deste pré-teste foi verificar a pertinência das questões, a adequação das escalas utilizadas nas questões fechadas, a consistência das questões para não haver dupla interpretação, a ordenação lógica das questões, o tempo de resposta ao questionário e adequação da linguagem e vocabulário utilizado. Inclusive, este último, foi bastante relevante, uma vez que há diferenças significativas na construção das frases e no uso de termos que se diferem do português de Portugal para o português do Brasil.

Além disso, foi realizado um pré-teste com uma das iniciativas participantes, com intuito de perceber melhor as verificações feitas no pré-teste com a equipe acadêmica, haja vista que a participante da iniciativa é a portadora dos dados que se quer analisar.

Os resultados do pré-teste culminaram em pequenas alterações no questionário, como: adequação linguística e ordenação lógica das questões.

Após a fase de pré-teste, foi enviado e-mail aos participantes com o pedido de participação a etapa do questionário. Atenderam à solicitação, 13 participantes, os demais não se pronunciaram ou não puderam responder o questionário. Para os que não participaram nesta etapa,

ressalta-se que foram feitas mais de uma investida por contato telefônico e e-mail, no entanto, não houve sucesso.

O questionário foi desenvolvido no MS Office Word® e enviado por e-mail aos participantes. A devolutiva também foi feita por e-mail e as respostas foram transportadas para o MS Office Excel®, para posterior análise dos dados.

3.5. ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos de análise dos dados.

3.5.1. Estratégia Analítica

A estratégia analítica utilizada para analisar o conjunto de dados, foi por meio da triangulação das múltiplas fontes. Quando se utiliza a estratégia de triangulação de múltiplas fontes de dados, as descobertas e conclusões são resultados da convergência das várias fontes utilizadas (YIN, 2010).

Deste modo, a unidade de análise (parcerias intersetoriais) foi conduzida por meio da convergência das três fontes de dados: documento, entrevista e questionário.

Para triangular os dados foi utilizada a metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (2011). A organização da análise de conteúdo ocorreu a partir da execução das fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011), com auxílio da ferramenta de análise de dados qualitativos MAXQDA®.

A fase de **pré-análise** consistiu na leitura “flutuante” das entrevistas, documentos e questões abertas do questionário, de cada caso do estudo. De acordo com Bardin (2011, p.126), as leituras flutuantes visam:

Estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações. [...] pouco a pouco a leitura vai se tornando mais precisa, em função de hipóteses emergentes, da projeção de teorias sobre o material e da possível aplicação de técnicas utilizadas sobre materiais análogos (BARDIN, 2011, p. 126).

A fase de exploração do material consistiu na aplicação da técnica de análise de conteúdo temática-categorial. Essa técnica consiste da “contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação [assunto(s)] previamente determinado” (BARDIN, 2011, p. 78) e da formação de um sistema de códigos derivado do recorte das unidades de registro⁵ e contexto⁶, que representam os temas.

Os assuntos previamente determinados nesta pesquisa estão inseridos dentro das dimensões Ecossistema, Processos e Resultados do Framework do CIS Canadá. O Quadro 12 apresenta os assuntos.

Quadro 11 – Assuntos da análise de conteúdo

DIMENSÃO	ASSUNTOS
Ecossistema	Objetivou-se descrever a rede de parceiros como um todo, os atores da rede e sua diversidade, a interação entre os parceiros e os objetivos e recursos da rede de parceiros .
Processos	Objetivou-se descrever o envolvimento dos parceiros nas fases do processo de inovação social (diagnóstico do problema, geração da ideia, desenvolvimento e prototipagem, sustentabilidade, difusão e mudanças sistêmicas), descrever o processo de identificação e aquisição dos parceiros e descrever os processos da governança da rede .
Resultados	Objetivou-se descrever os impactos positivos e negativos das parcerias intersetoriais , bem como, os benefícios para os parceiros e os desafios futuros e estratégias futuras das parcerias intersetoriais.

Fonte: da autora.

A fase metodológica de tratamento dos resultados, consistiu em operações estatísticas simples (frequências) e na utilização de esquemas de representação do relacionamento entre os códigos.

As questões fechadas do questionário foram analisadas de forma descritiva por meio de representações estatísticas (tabelas e gráficos de frequência e medidas descritivas), com auxílio do MS Office Excel®.

⁵ “É a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade base, visando a categorização e a contagem frequencial” (BARDIN, 2011, p. 134).

⁶ “A unidade de contexto serve de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas as dimensões são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro” (BARDIN, 2011, 137).

3.5.2. Análise das Evidências

Segundo Gray (2012), existe uma série de métodos analíticos com intuito de encontrar relações e contrastes entre os casos estudados. Nesta pesquisa, a análise das evidências ocorreu por meio da estratégia de **construção da explicação** que é uma estratégia de correspondência de padrões; contudo, com uma representação menos estruturada quando comparada com a estratégia de correspondência de padrões tradicional (GRAY, 2012).

Após a análise das evidências da dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social, foi elaborada diretrizes de apoio ao desenvolvimento de parcerias intersetoriais para as iniciativas de inovação social.

3.6. VALIDADE E CONFIABILIDADE

A validade e confiabilidade é requisito de qualquer pesquisa científica. Assim, segundo Yin (2010), para os estudos de casos também não é diferente. Deste modo, a validade de construto, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade, devem ser uma preocupação do pesquisador ao conduzir um estudo de caso.

De acordo com Yin (2010), a **validade de construto** está em estabelecer definições ou medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo. Além disso, a utilização de múltiplas fontes de dados, o estabelecimento de uma cadeia de evidências e a revisão do rascunho do relatório por informantes-chave, são táticas do estudo de caso na fase de coleta e composição dos dados, que auxiliam na validade do construto. Nesta pesquisa foram estabelecidas definições operacionais (seção 3.1) que foram consolidadas por meio das táticas de múltiplas fontes de dados e a estratégia analítica de triangulação.

A **validade interna** não se aplica a esta pesquisa. Segundo Yin (2010, p. 56) a validade interna se adequa “apenas para estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios”, que é o caso desta pesquisa.

A **validade externa** em pesquisas de estudo de caso é ainda um ponto frágil (GRAY, 2012). Yin (2010) atribui como tática a replicação em estudos de casos múltiplos, que podem ser generalizados para uma teoria mais ampla. No entanto, Gray (2012) adverte que a amostra deve ser relevante e representativa.

Creswell (2010, p. 227) afirma que:

A generalização qualitativa é um termo usado de forma limitada, pois a intenção dessa forma de pesquisa não é generalizar os resultados para os indivíduos, os locais ou as situações fora daqueles que estão sendo estudados. Na verdade, o valor da pesquisa qualitativa está na descrição específica e nos temas desenvolvidos no contexto de um local específico. É mais particularidade do que generalidade a marca da pesquisa qualitativa.

Nesta pesquisa, foi realizada um estudo com 20 casos, por meio de uma amostragem por critérios. A análise das evidências foi articulada com a teoria no intuito, não de generalização dos dados como é definido na pesquisa quantitativa, mas de amplitude da teoria e aplicabilidade de um modelo teórico que apoie o desenvolvimento de parcerias intersetoriais para as iniciativas de inovação social, prevendo a adequabilidade de seu contexto.

A **confiabilidade** visa “demonstrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados” (YIN, 2010, p. 56). A confiabilidade desta pesquisa foi adquirida pela estratégia de protocolo de estudo de caso.

4. A DINÂMICA DAS PARCERIAS INTERSETORIAIS EM INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL EM PORTUGAL

Nesta seção serão apresentados os resultados da análise dos dados coletados com as iniciativas de inovação social em Portugal, a respeito das parcerias intersetoriais.

4.1. DESCRIÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DAS INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

Das 20 iniciativas de inovação social estudadas, 12 delas estão vinculadas a região Norte de Portugal. As regiões central e alentejana têm igualmente quatro casos estudados.

As iniciativas estudadas pertencem a 11 áreas de intervenção social, de acordo com a classificação do MIES (IES; IPAV, 2015):

- Ambiente, preservação e reciclagem;
- Desenvolvimento comunitário, agrícola e indústria alimentícia;
- Envelhecimento ativo e/ou apoio ao idoso vulnerável e/ou combate ao isolamento;
- Apoio a portadores de deficiência;
- Desenvolvimento de competências;
- Iniciativa lúdica e/ou cultural e/ou desportiva.
- Alívio da pobreza;
- Desenvolvimento de jovens;
- Empregabilidade e/ou empreendedorismo;
- Saúde;
- Turismo inclusivo.

A Tabela 2 apresenta a ocorrência de iniciativas por área de intervenção.

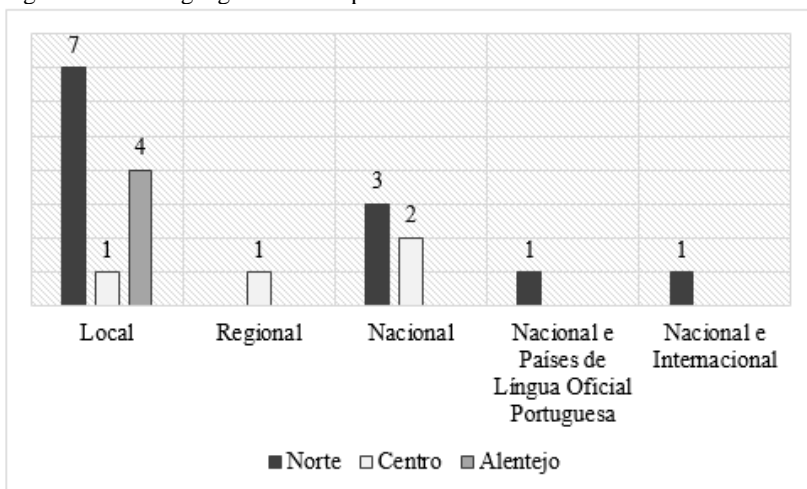
Tabela 2 – Área de intervenção das iniciativas estudadas

Área de Intervenção	Quantidade de iniciativas
Ambiente, Preservação e Reciclagem	3
Desenvolvimento Comunitário, Agrícola e Indústria Alimentícia	3
Envelhecimento Ativo e/ou Apoio ao Idoso Vulnerável e/ou Combate ao Isolamento	3
Apoio a portadores de deficiência	2
Desenvolvimento de Competências	2
Iniciativa Lúdica e/ou Cultural e/ou Desportiva	2
Alívio da Pobreza	1
Desenvolvimento de Jovens	1
Empregabilidade e/ou Empreendedorismo	1
Saúde	1
Turismo Inclusivo	1

Fonte: da autora.

As iniciativas da região Norte que fazem parte deste estudo têm impacto social a nível local, nacional, países de língua oficial portuguesa e internacional (outros países). As iniciativas da região central pertencentes a este estudo têm impacto social a nível local, regional e nacional. As iniciativas estudadas pertencentes a região do Alentejo tem impacto social somente a nível local. A área geográfica de impacto das iniciativas está representada na Figura 13.

Figura 13 – Área geográfica de impacto das iniciativas estudadas



Fonte: da autora.

O ano de início de funcionamento das iniciativas estudadas variam de 1976 a 2013. Sendo a maior parte delas (16 iniciativas) compreendidas no período de 2007 a 2013.

Os beneficiários das iniciativas são convergentes com suas áreas de intervenção, deste modo, os casos estudados apresentam diversos tipos de beneficiários (idosos, jovens em situação de vulnerabilidade, indivíduos em situação de pobreza, indivíduos com deficiência, escolas, comunidades, etc.).

As soluções propostas são voltadas ao desenvolvimento de metodologias ou técnicas para resolver uma demanda social ou ambiental, ações integradas que envolvem a prestação de serviços para comunidade, criação de produtos com impacto social e ambiental e ações de formação e sensibilização da comunidade.

O Quadro 12 apresenta a relação das iniciativas, suas características (setor da entidade promotora, área de intervenção, ano de surgimento, região de nascimento e impacto geográfico), beneficiários, problema identificado e solução proposta.

Quadro 12 – Apresentação dos casos estudados

(Continua)

ID	Iniciativas (características)	Beneficiários/ Problema Identificado/ Solução Proposta (MIES)
I01	<ul style="list-style-type: none"> •Setor Empresarial •Saúde •2010 •Norte •Nacional 	<p>Beneficiários: Daltônicos</p> <p>Problema identificado: Inexistência de respostas socialmente efetivas visando a inclusão dos daltônicos.</p> <p>Solução proposta: Sistema de Identificação de Cores universal e transversal.</p>
I02	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Ambiente, Preservação e Reciclagem •2011 •Norte •Local 	<p>Beneficiários: Indivíduos desempregados e em situações vulneráveis de exclusão social</p> <p>Problema identificado: Não aproveitamento da mão de obra dos beneficiários da entidade. Excesso de desperdício das empresas.</p> <p>Solução proposta: Dinâmica de capacitação social e profissional de pessoas com necessidade de trabalho protegido através do desenvolvimento de criação de peças de eco design que surgem da reutilização do desperdício das empresas.</p>
I03	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Iniciativa Lúdica e/ou Cultural e/ou Desportiva •1990 •Centro •Local 	<p>Beneficiários: Direto: estudantes e escolas. Indireto: comunidade.</p> <p>Problema identificado: Falta de sensibilização da comunidade em geral para a importância das artes, resultando na falta de público em espetáculos e exposições. Reconhecimento de uma crescente desocupação dos jovens e comportamentos de risco, com situações de exclusão social de crianças e jovens.</p> <p>Solução proposta: Metodologia para o desenvolvimento da arte, com estudantes e escolas.</p>

(Continuação)

ID	Iniciativas (características)	Beneficiários/ Problema Identificado/ Solução Proposta (MIES)
I04	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor • Ambiente, Preservação e Reciclagem •2012 •Norte •Local 	<p>Beneficiários: Direto: Agricultores, empreendedores, turistas. Indiretos: crianças, comunidades, estudantes.</p> <p>Problema identificado: Abandono dos terrenos. Risco de incêndios florestais.</p> <p>Solução proposta: Técnica nova de pastoreio, que recorre à utilização de cabras para devastação de monte, para controlo de combustível.</p>
I05	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Desenvolvimento Comunitário, Agrícola e Indústria Alimentícia •2015 •Alentejo •Local 	<p>Beneficiários: Comunidade, Institutos de investigação, restaurantes, empresários, técnicos e autarquias locais.</p> <p>Problema identificado: Pessoas com pouca formação e/ou desempregadas e com poucas oportunidades. Potencial dos recursos micológicos não estava a ser valorizado. Escasso associativismo.</p> <p>Solução proposta: Dinamização de diversas ações na promoção dos recursos micológicos, para os diferentes públicos: apanhadores, gestores, técnicos, autoridades locais e comunidade</p>
I06	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Ambiente, Preservação e Reciclagem •2007 •Norte •Local 	<p>Beneficiários: Pessoas e entidades formadas.</p> <p>Problema identificado: Educação Ambiental ou Educação para a Cidadania.</p> <p>Solução proposta: Promoção da compostagem caseira, por meio de um curso, como forma de valorização dos resíduos orgânicos, de melhoria do ambiente e de diminuição dos resíduos sujeitos a tratamento e deposição em aterro.</p>

(Continuação)

ID	Iniciativas (características)	Beneficiários/ Problema Identificado/ Solução Proposta (MIES)
I07	<ul style="list-style-type: none"> •Setor Empresarial •Envelhecimento Ativo e/ou Apoio ao Idoso Vulnerável e/ou Combate ao Isolamento •2012 •Norte •Local 	<p>Beneficiários: Mulheres com mais de 50 anos.</p> <p>Problema identificado: Idosos que perderam gradativamente as suas capacidades do dia a dia. Isolamento do idoso. Moda ética e sustentável em Portugal é inexistente.</p> <p>Solução proposta: Clube de costura, onde, mulheres com mais de 50 anos, sem ocupação profissional transformam roupa usada, obtida pelas próprias ou doada por terceiros, em roupa de estilo “vintage” de excelência, com apoio de estilistas.</p>
I08	<ul style="list-style-type: none"> •Setor Público •Apoio a portadores de deficiência •2007 •Centro •Local 	<p>Beneficiários: Crianças com necessidades especiais de todo o país.</p> <p>Problema identificado: Inexistência (a nível nacional e internacional) de brinquedos adaptados para crianças com necessidades especiais, as quais representam cerca de 5% do total das crianças portuguesas (a mesma expressividade a nível mundial).</p> <p>Solução proposta: Adaptação de brinquedos de sistema eletrônico simples a pilhas com interruptor <i>on/off</i> para colocação/soldadura de um cabo universal (“Jack”) que serve de ligação ao adaptador/manípulo.</p>
I09	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Envelhecimento Ativo e/ou Apoio ao Idoso Vulnerável e/ou Combate ao Isolamento •2011 •Alentejo •Local 	<p>Beneficiários: Idosos.</p> <p>Problema identificado: Isolamento de Idosos.</p> <p>Solução proposta: Dinamização de um espaço integrado num veículo, para visitas regulares a maioria das localidades do concelho de Mértola, tendo por objetivo combater o isolamento e a solidão dos idosos, por meio de diversas ações.</p>

(Continuação)

ID	Iniciativas (características)	Beneficiários/ Problema Identificado/ Solução Proposta (MIES)
I10	<ul style="list-style-type: none"> •Setor Empresarial •Turismo •2013 •Norte •Local 	<p>Beneficiários: Pessoas com deficiência.</p> <p>Problema identificado: Dificuldades no acesso a experiências turísticas por parte de indivíduos com deficiência e seus acompanhantes e/ou famílias.</p> <p>Solução proposta: Modelo de turismo inclusivo.</p>
I11	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Desenvolvimento de Competências •2009 •Centro •Nacional 	<p>Beneficiários: Alunos e escolas.</p> <p>Problema identificado: Jovens em ambiente escolar com grande desmotivação, sem consciência das suas capacidades (vocação), com dificuldades de relacionamentos com os pares e a Escola. Abandono e retenção escolar com taxas de 20% no Ensino Secundário.</p> <p>Solução proposta: O Programa de formação baseado em dinâmicas, exercícios e reflexões de várias áreas do desenvolvimento pessoal (Coaching, Psicologia Positiva, Programação Neuro Linguística, etc.).</p>
I12	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Desenvolvimento de Competências •2011 •Norte •Nacional e Países de Língua Oficial Portuguesa 	<p>Beneficiários: Crianças/jovens em idade pré-escolar e escolar (em idade de alfabetização). Crianças/jovens com necessidade de terapia da fala e adultos em reabilitação de AVCs, entre outros. Comunidade Surda. Comunidade Cega.</p> <p>Problema identificado: Falta de material inclusivo para a alfabetização de todos/as para promoção de uma linguagem/comunicação universal e acessível.</p> <p>Solução proposta: Implementação de um Kit de 26 cartões com letras do alfabeto, em que cada cartão tem 4 leituras (Língua Gestual Portuguesa, Braille, Alfabeto Fonético e Grafia Comum). Os cartões de alfabeto são o primeiro produto de uma linha de material inclusivo. Formação para aplicação do produto.</p>

(Continuação)

ID	Iniciativas (características)	Beneficiários/ Problema Identificado/ Solução Proposta (MIES)
I13	<ul style="list-style-type: none"> •Setor Público •Alívio da Pobreza •2011 •Norte •Local 	<p>Beneficiários: Famílias do concelho de Esposende e visitantes.</p> <p>Problema identificado: Cidadãos a necessitarem de apoio. Necessidade de se rentabilizarem os recursos disponíveis no concelho. Eliminação de situações de sobreposição na intervenção social.</p> <p>Solução proposta: Criação de uma Loja Social que é internalizada pela comunidade local como sua pertença, apelando ao seu envolvimento e participação. Deste modo, é assegurado pela comunidade (1) a doação de bens à loja; (2) a troca de bens na Loja pela comunidade em geral, potenciando a sua reutilização numa perspectiva de maior sustentabilidade ambiental; (3) o compromisso da comunidade com um projeto assente em voluntariado social; (4) um novo conceito local de educação para a cidadania.</p>
I14	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Desenvolvimento Comunitário, Agrícola e Indústria Alimentícia •2001 •Alentejo •Local 	<p>Beneficiários: Diretos: Comunidade do Lousal. Indiretos: pessoas das comunidades locais, turistas e escolas do país.</p> <p>Problema identificado: Desemprego gerador de desertificação social, empobrecimento da população do Lousal e comportamentos desviantes (droga, álcool, depressões, furtos), devido ao fecho da mina do Lousal, que empregava toda a aldeia. Era ainda o negócio da mina que pagava tudo: escola, polícia, hospital, supermercado, entre outros.</p> <p>Solução proposta: Plano integrado para a revitalização da povoação mineira do Lousal, explorando simultaneamente as potencialidades museológicas, turísticas, formativas e lúdicas que em si encerram as instalações de superfície, os trabalhos de exploração subterrânea e a céu aberto e o manancial de história e de informação técnica e sociocultural.</p>

(Continuação)

ID	Iniciativas (características)	Beneficiários/ Problema Identificado/ Solução Proposta (MIES)
I15	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Envelhecimento Ativo e/ou Apoio ao Idoso Vulnerável e/ou Combate ao Isolamento •2011 •Alentejo •Local 	<p>Beneficiários: Idosos (idosos, doentes atingidos por AVC e pessoas com perdas cognitivas - Alzheimer e outros tipos de demência, doentes em coma e em fim de vida). Organizações não lucrativas. Cuidadores de saúde.</p> <p>Problema identificado: Subdesenvolvimento nacional ao nível dos cuidados geriátricos. Os cuidados de saúde prestados a nível nacional são pouco centrados nas pessoas, os profissionais de saúde trocam ideias entre si e pouco envolvem as pessoas nos seus cuidados e tratamento. Insuficiência de relação entre o cuidador e o cuidado - relação de confiança.</p> <p>Solução proposta: Metodologia diferenciadora de prestação de cuidados de saúde.</p>
I16	<ul style="list-style-type: none"> •Setor Empresarial •Empregabilidade e/ou Empreendedorismo •2013 •Norte •Internacional 	<p>Beneficiários: Jovens e empregadores.</p> <p>Problema identificado: Desemprego Jovem. Dificuldade na interação entre jovens recém-diplomados e empresas. Falta de competências de procura de trabalho, nos jovens. Dificuldade em captar talento nas empresas.</p> <p>Solução proposta: Programa acelerador de competências que aproxima jovens e empresas, sobretudo universitários e recém-licenciados.</p>
I17	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Desenvolvimento Comunitário, Agrícola e Indústria Alimentícia •2008 •Centro •Nacional 	<p>Beneficiários: Pequenos produtores agrícolas e Consumidores.</p> <p>Problema identificado: Dificuldade de comercialização da produção associada a pequenos produtores agrícolas/agricultura familiar.</p> <p>Solução proposta: Metodologia para aumentar o escoamento dos produtos dos pequenos agricultores, baseando-se em mecanismos do comércio justo e do consumo local.</p>

(Conclusão)

ID	Iniciativas (características)	Beneficiários/ Problema Identificado/ Solução Proposta (MIES)
I18	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor; Apoio a portadores de deficiência •1976 •Centro •Local 	<p>Beneficiários: Diretos: Pessoas com multideficiência e/ou incapacidade (física ou mental). Indiretos: Famílias e comunidade.</p> <p>Problema identificado: Falta de resposta alternativa à institucionalização, para o apoio e desenvolvimento da pessoa com incapacidade e sua família. Necessidade de um desenvolvimento integrado na sociedade e em particular com a comunidade local para estas pessoas.</p> <p>Solução proposta: Desenvolvimento de atividades de valorização e inclusão social e profissional dos beneficiários, através de serviços e ocupações que possam criar valor para a sociedade, na e com a comunidade.</p>
I19	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Desenvolvimento de Jovens •2010 •Norte •Regional 	<p>Beneficiários: Jovens de comunidades carentiadas e/ou problemáticas.</p> <p>Problema identificado: Inatividade dos jovens, pouco motivados para participarem e envolverem-se na sociedade.</p> <p>Solução proposta: Programa de voluntariado que pretende mobilizar jovens para ensinarem uma atividade de desporto a outros jovens.</p>
I20	<ul style="list-style-type: none"> •Terceiro Setor •Iniciativa Lúdica e/ou Cultural e/ou Desportiva •2007 •Norte •Local 	<p>Beneficiários: Crianças e jovens (entre os 6 e os 21 anos) residentes num bairro social, 85% dos quais pertencentes a uma minoria étnica.</p> <p>Problema identificado: Conflitos abertos e não relação entre ciganos e não ciganos, medo. Visível pela anterior constituição de equipas separadas entre as duas etnias.</p> <p>Solução proposta: Constituição de equipas de futebol mistas de crianças de etnia cigana e não cigana com treinos regulares e participação em torneios, acompanhadas de sessões de tutoria entre pares, onde os mais velhos são tutores dos mais novos.</p>

Fonte: dados extraídos do MIES (2015).

4.2. ECOSSISTEMA

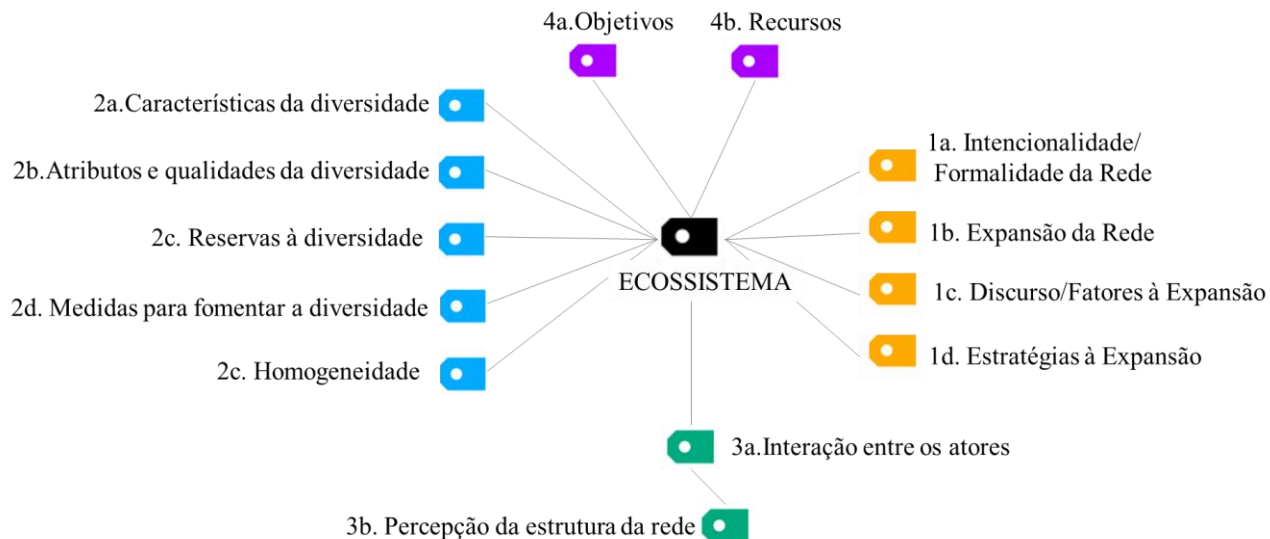
Nesta seção, serão apresentados os resultados referentes ao ecossistema da rede, isto é, ao ambiente interno e externo em que as atividades das parcerias ocorrem.

A descrição do ecossistema ocorreu por meio dos seguintes assuntos analíticos: (1) a rede de parceiros como um todo; (2) os atores da rede e sua diversidade; (3) interação entre os parceiros; e (4) objetivos e recursos da rede de parceiros. Esses assuntos foram determinados com base tanto no referencial teórico como das leituras flutuantes dos documentos, entrevistas e questionário.

A partir da estratégia de triangulação das múltiplas fontes de dados e da aplicação da técnica de análise de conteúdo temática-categorial, foram identificados códigos (temas) e subcódigos para cada um dos assuntos determinados, que representam e descrevem o ecossistema das parcerias intersetoriais das iniciativas de inovação social estudadas nesta pesquisa.

A Figura 14 apresenta os códigos (temas) que representam os assuntos da dimensão ecossistema. Assim, os temas 1a. Intencionalidade e formalidade da rede, 1b. Expansão da rede, 1c. Discurso/Fatores a expansão da rede e 1d. Estratégias de expansão da rede, referem-se ao primeiro assunto determinado para o ecossistema: a rede de parceiros como um todo. Os demais temas seguem essa mesma lógica de apresentação.

Figura 14 – Temas identificados na dimensão Ecosystema



Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

4.2.1. A rede de parceiros como um todo

A dimensão, a rede de parceiros como um todo, objetivou compreender a estrutura global do conjunto de parceiros da rede. Nesta dimensão, emergiram das múltiplas fontes de dados, quatro grandes temas: Intencionalidade e Formalidade da Rede (1a), Expansão da Rede (1b), Discurso/Fatores à Expansão (1c) e estratégias à expansão (1d).

Com relação ao primeiro tema, **Intencionalidade e Formalidade da Rede** (1a), o que se pode constatar a partir das representações analíticas de cada caso, é que a rede de parceiros, no caráter geral, é intencional, no sentido de obter um conjunto de parceiros para atingir determinados objetivos; porém, não são redes formalizadas – no que se refere a rede como um todo e não da formalidade dos atores (nós da rede), que varia de acordo com cada ator. A iniciativa I13 é uma exceção, em que, por legislação, são criadas e formalizadas redes sociais via Resolução do Conselho de Ministros Nº. 197 de 18 de novembro de 1997 e, posteriormente, publicada pelo Decreto-Lei nº 115/2006 de 14 de junho.

Essa Rede Social surge no contexto de uma nova geração de políticas sociais ativas em Portugal, impulsionada pelo trabalho em parceria, abrangendo atores sociais de diferentes naturezas e áreas de intervenção, “visando contribuir para a erradicação da pobreza e da exclusão social e para a promoção do desenvolvimento social ao nível local” (PORTUGAL, 2006, p. 4276).

Deste modo, o projeto da iniciativa I13 foi concebido dentro do âmbito da Rede Social, promovido pela Câmara Municipal da localidade da iniciativa e articulado com várias entidades pertencentes a essa rede.

As outras iniciativas não se constituem como uma rede formal de parceiros; entretanto, algumas delas, no decorrer do projeto, organizaram-se em sub-redes formais de parcerias. São os casos das iniciativas I05, I09, I14, I17 e I18.

As iniciativas I05 e I09, ambas pertencentes a mesma instituição promotora, participam da Rede Nacional de Centros de Recursos em Conhecimento (RNCRC). A RNCRC tem como objetivo a criação e partilha de conhecimento, com o intuito de valorizar o conhecimento local e criar soluções de intervenção territorial (PORTUGAL, 2017).

No caso da iniciativa I14, o projeto surgiu da união de uma Câmara Municipal com uma Fundação, que conduziram o projeto para inserção na Rede Nacional de Centros de Ciência Viva (RNCCV), com intuito de institucionalizar a iniciativa e servir de plataforma de desenvolvimento regional, no âmbito científico, cultural e econômico. Além disso, a

iniciativa I14 participa de duas outras redes: Roteiro de Energia da Fundação EDP (Terceiro Setor) e Roteiro das Minas e Locais de Interesse Geológico da Direção Geral de Energia e Geologia (Setor Público).

Já a iniciativa I17 apresentou uma candidatura ao Programa de Desenvolvimento Rural 2007/2013 (PRODER), no âmbito da cooperação unida, com o intuito de constituir uma rede denominada Grupo de Ação Local (GAL), que é composta por associações sem fins lucrativos, interessadas em dinamizar o projeto da iniciativa em seus territórios.

Por último, a iniciativa I18 participa como integrante da Rede Social da sua localidade (Decreto-Lei nº 115/2006 de 14 de junho) com intuito de cumprir a sua missão social em conjunto com as outras entidades da rede.

Com relação ao segundo tema, **expansão da rede** (1b), a análise dos dados permitiu afirmar que a rede de parceiros, de 16 das 20 iniciativas estudadas, estão em expansão, isto é, a rede é crescente ao longo do tempo. Por outro lado, há três iniciativas em que a rede de parceiros é estática e uma delas não foi possível concluir o seu nível de expansão; embora, não há evidências de diminuição de parceiros nessa rede.

Além disso, a análise possibilitou compreender o significado que os participantes de cada iniciativa atribuem a expansão da sua rede de parceiros. Em outras palavras, o quão eles consideram interessante (ou não) aumentar o número de parceiros. Esta análise está representada pelo terceiro tema: **Discurso/Fatores à expansão da rede** (1c).

O discurso predominante em torno da expansão da rede está associado ao interesse no aumento do número de parceiros (ocorrência de 11 iniciativas), com o intuito de aumentar os impactos sociais da iniciativa, de agregar determinados tipos de parceiros que são relevantes à iniciativa, de enriquecer o projeto como um todo, proporcionar sustentabilidade, produzir e medir resultados, alcançar níveis maiores de colaboração, suportar o crescimento do projeto, responder a novos desafios e angariar novos recursos.

Embora esse seja o discurso geral, participantes de três iniciativas distintas afirmaram que mais do que aumentar o número de parceiros, o importante é manter e fortalecer as parcerias já existentes. Nas palavras de um deles: *“focar na qualidade e adequação e não na quantidade”* (Participante, Iniciativa I07). Outrossim, dois participantes apontaram reservas à expansão. Entre seus discursos estão: *“sou cauteloso, porque tenho medo de dar um passo maior que as pernas”* (Participante,

Iniciativa I03) e “o crescimento do número de parcerias por si mesmo apenas aumenta o consumo de recursos” (Participante, Iniciativa I04).

A respeito do quarto e último tema, **estratégias de expansão da rede**, foram identificadas duas iniciativas que compartilharam suas estratégias de expansão: iniciativa I01 e iniciativa I03. A primeira iniciativa utiliza a estratégia de agrupamento (*cluster*) de parceiros, por ramo de atuação, para expandir a sua rede e aumentar o impacto social. Posteriormente, essa mesma iniciativa projetou, em conjunto com uma entidade parceira, um novo modelo de expansão da rede, que prevê a entrada de investidores sociais. A segunda iniciativa realiza um planejamento, a cada dois anos, para a expandir a rede de parceiros.

O Apêndice D apresenta a ocorrência de iniciativas (casos) pelos temas (códigos) e subtemas categorizados, bem como a frequência de segmentos de textos extraídos das múltiplas fontes de dados, dos respectivos casos estudados, e que representam os temas e subtemas.

4.2.2. Os atores da rede e sua diversidade

A dimensão, atores da rede e sua diversidade, objetivou descrever as características dos atores da rede e a diversidades de setores e valores que caracterizam as redes de parceiros.

Em uma primeira análise, buscou-se contabilizar o número de parceiros por iniciativa estudada. Na sequência, uma segunda análise buscou caracterizar os atores e representar, por meio da metodologia de Análise de Redes Sociais, os atores centrais da rede de parceiros. Por último, uma terceira análise, derivada da análise de conteúdo temática-categorial, das múltiplas fontes de dados, analisou as narrativas dos participantes com relação aos atores da rede e sua diversidade.

Com relação a primeira análise, das 20 iniciativas estudadas foi possível contabilizar os parceiros de 19 iniciativas⁷, considerando os anos de 2015 e 2016 como referência da última estimativa, por meio das fontes de dados: entrevista, documento e questionário. A Tabela 3 apresenta o número de parceiros por iniciativa.

⁷ Não foi possível contabilizar os parceiros da iniciativa I06, pois a iniciativa não tinha esses dados de maneira concreta.

Tabela 3 – Número de parceiros por iniciativa

Iniciativa	N. de parceiros	Iniciativa	N. de parceiros
I01	255	I11	71
I02	20	I12	15
I03	58	I13	112
I04	15	I14	55
I05	28	I15	30
I06	*	I16	18
I07	35	I17	30
I08	33	I18	150
I09	5	I19	20
I10	33	I20	15

Fonte: da autora.

A média de parceiros por iniciativa é de 30 parceiros – considerando a mediana como a medida que melhor representa a quantidade média de parceiros por iniciativa. A Tabela 4 apresenta os resultados da estatística descritiva.

Tabela 4 – Estatística Descritiva

Medidas	Valor
Tamanho da amostra (<i>n</i>)	19
Média	52,53
Erro padrão	13,99
Mediana	30,00
Modo	15,00
Desvio padrão	60,96
Variância da amostra	3716,04
Curtose	6,54
Assimetria	2,47
Intervalo	250,00
Mínimo	5,00
Máximo	255,00
Soma	998,00
Contagem	19,00
Nível de confiança (95,0%)	29,38

Fonte: da autora.

Com intuito de caracterizar os atores, realizou-se a segunda análise e constatou-se que as redes das iniciativas estudadas são constituídas de atores como: indivíduos com competências técnicas, indivíduos beneficiários, grupos de indivíduos e organizações do setor público,

empresarial e terceiro setor. Contudo, a maior parcela dos parceiros é referente aos atores organizacionais, isto é, entidades do setor público, empresarial e terceiro setor.

Assim, sob a perspectiva desses atores, pode-se constatar que a maioria das iniciativas possui parceria com entidades de todos os três setores. Em apenas duas iniciativas não foram obtidas evidências de parcerias com o setor empresarial (iniciativa I09) e com o terceiro setor (iniciativa I16). A Tabela 5 apresenta evidências da diversidade de setores por iniciativa.

Tabela 5 – Percentual de diversidade de setores, por iniciativa

Iniciativa	Empresarial	Público	Terceiro Setor	Total¹
I01	24%	16%	3%	43%
I02	20%	5%	20%	45%
I03	22%	67%	9%	98%
I04	13%	27%	20%	60%
I05	21	64%	7%	93%
I06	*	*	*	*
I07	46%	14%	9%	69%
I08	45%	24%	21%	91%
I09	0%	80%	20%	100%
I10	58%	15%	24%	97%
I11	17%	72%	11%	100%
I12	40%	13%	33%	87%
I13	14%	30%	54%	98%
I14	45%	33%	15%	93%
I15	10%	7%	30%	47%
I16	56%	44%	0%	100%
I17	7%	13%	73%	93%
I18	2%	16%	4%	22%
I19	25%	5%	20%	50%
I20	13%	33%	27%	73%
Total	22%	28%	17%	67%

¹ Percentual relativo ao total de parceiros discriminados.

* Não foi possível mapear as organizações pertencentes a esta iniciativa.

Fonte: da autora.

Com relação ao resultado da Tabela 5, algumas ponderações são realizadas:

a. A iniciativa I01 possui um total de 255 parcerias. No entanto, a iniciativa não tem discriminada todas as universidades e escolas parceiras. Deste modo, 147 das 152 parcerias com universidades e escolas não

foram discriminadas. Este viés tem implicações no percentual de diversidade dos setores da iniciativa I01. O reconhecimento das 147 universidades e escolas aumentariam consideravelmente o número de organizações do terceiro setor e, sobretudo, do setor público, uma vez que a iniciativa possui um acordo com o Ministério da Educação, com o objetivo de sensibilizar e capacitar a comunidade escolar na área de intervenção da iniciativa.

b. Com relação a iniciativa I06, não foi possível discriminar as organizações parceiras. Todavia, segundo a representante da iniciativa, a há imensas parcerias, principalmente com o setor público, pois a instituição promotora é uma entidade sem fins lucrativos, mas de utilidade pública. Neste sentido, a instituição promotora trabalha numa relação estreita com as autarquias municipais. Foi mencionado ainda pela representante da iniciativa, a participação de entidades do terceiro setor e do setor privado como entidades atuantes na divulgação do projeto.

c. No caso da iniciativa I18 foi possível discriminar apenas 22% do total da sua rede de parceiros; no entanto, as fontes de dados analisadas deixam indícios para um aumento no percentual de parceiros do setor público e do terceiro setor.

d. nas iniciativas I02 e I15, que possuem um percentual total de organizações discriminadas abaixo de 50% da totalidade da sua rede, há um potencial maior para empresas privadas e grandes instituições do terceiro setor. Os perfis das suas parcerias, parceiros do tipo cliente, indicam essa tendência.

De modo geral, dos 67% de organizações discriminadas nas iniciativas, excluindo-se a iniciativa I06, a maior parcela encontra-se no setor público (28%), seguido de parcerias com o setor empresarial (22%). Se considerarmos as ponderações sobre as iniciativas I01, I02, I15 e I18, com o número total de parceiros de cada uma dessas iniciativas, há de se esperar ainda que o setor público se mantenha com a maior parcela da diversidade de setores da rede, haja vista que as entidades públicas são importantes aliadas para alcançar os impactos sociais desejados pelas iniciativas I01 e I18, que detém os maiores números de parceiros, comparado às iniciativas I02 e I15.

Os atores intersetoriais também foram distinguidos quanto a sua unidade, para entidades públicas e terceiro setor, e quanto ao seu ramo de atuação, para as entidades empresariais. A Figura 15, Figura 16 e Figura 17 apresentam as unidades e ramos de atuação dos atores da rede. Os losangos representam as iniciativas (I01-I05; I07-I20) e os círculos representam os parceiros. Foi utilizada a métrica de centralidade de grau

para destacar os parceiros mais populares. A centralidade de grau é uma medida de Análise de Rede Social idealizada por Freeman (1978). Essa medida é mensurada pelo número de laços que um ator possui com outros atores da rede.

Das organizações do **setor público** destacam-se as parcerias com as câmaras municipais, o governo, as universidades e centros de investigação, as escolas, os institutos e as juntas de freguesia.

As Câmaras Municipais (CM) são autarquias locais da administração pública portuguesa. A CM é “o órgão colegial representativo do município com funções executivas, é eleita por sufrágio universal, direto e secreto dos cidadãos eleitores residentes e recenseados na área do município” (GASPAR, 2013, p. 2). As CM se assemelham no que chamamos no Brasil de prefeituras.

Como podemos observar na Figura 15, as CM são parceiras de pelo menos 15 das iniciativas estudadas⁸, isso porque essas iniciativas emergem no contexto local, com intuito primário de responder aos desafios sociais locais. Neste sentido, as CM acabam por serem grandes aliadas na institucionalização das iniciativas, na divulgação, na dinamização de algumas atividades, no financiamento, na partilha de recursos manufaturados (espaço físico, equipamentos, etc.) e como elo de ligação com outras instituições públicas do município (escolas, bombeiros, etc.).

Assim como as CM, as Juntas de Freguesias (JF) também são autarquias locais com funções executivas. A freguesia é a menor divisão administrativa de um município, cabendo as Juntas a execução, gerência e administração de recursos e serviços da sua respectiva freguesia. A aliança das iniciativas com as JF segue o mesmo padrão relacional que ocorre com as CM.

O Governo, por meio da administração central e regional, são aliados importantes às iniciativas. As direções, as secretarias e os ministérios atuam como parceiros institucionais, divulgando e apoiando no âmbito de suas competências as iniciativas. Os programas governamentais e as políticas públicas de promoção e financiamento de projetos sociais são parcerias, muitas vezes, decisivas na sustentabilidade das iniciativas estudadas.

As universidades e os centros de investigação pertencem, maioritariamente, ao setor público. No entanto, como podemos observar

⁸ Sabe-se que a iniciativa I06, que não está representada na figura, tem parceria com os municípios.

nos mapas do terceiro setor e do setor empresarial (figuras 16 e 17), há universidades e centros de investigação vinculadas a esses outros setores.

As universidades e centros de investigação desempenham um papel importante na relação de parceria com as iniciativas, pois elas fornecem o capital intelectual que proporciona a cientificidade e validação dos projetos. Na iniciativa I05 as universidades não só participam no processo de cientificidade, como atuam de forma colaborativa na dinamização do projeto junto à comunidade beneficiada. Nas iniciativas I03 e I16, por exemplo, as universidades desempenham papéis como, respectivamente: auxiliar nas atividades com as escolas beneficiadas e ceder espaço físico; e divulgar a iniciativa junto aos universitários.

Ainda na área da educação, destacam-se o conjunto de escolas pertencentes aos três setores socioeconômicos. Assim como as universidades, a maioria das escolas parceiras pertencem ao setor público. Mas, no caso das escolas, elas não são somente parceiras, mais são também beneficiárias das iniciativas. Em alguns casos, elas não só recebem as iniciativas e auxiliam em tarefas pontuais, como também atuam de forma participativa e colaborativa junto às iniciativas. Como exemplo, destaca-se o trecho da metodologia da iniciativa I03.

A Associação adota uma metodologia de participação ativa na construção e melhoramento do projeto, convocando duas reuniões abertas a toda a comunidade onde são ouvidas as sugestões e onde são discutidas e votadas as alterações à regulamentação e estrutura do projeto. [...]. Só assim nos é possível fomentar a participação e cidadania ativas nos jovens participantes, promovendo o seu desenvolvimento como indivíduo na sociedade e nos seus papeis sociais (Documento, Iniciativa I03).

Além disso, a formação dos grupos artísticos e as apresentações para o evento são construídas pelos atores das escolas (professores e alunos) em conjunto com a associação e seus parceiros artísticos (escolas e companhias artísticas).

Os institutos também se destacaram na rede do setor público e desempenham um papel importante junto as iniciativas. Para fins desta tese, foram separados os institutos de ensino, classificados como Universidades e Centros de Investigação, dos demais institutos.

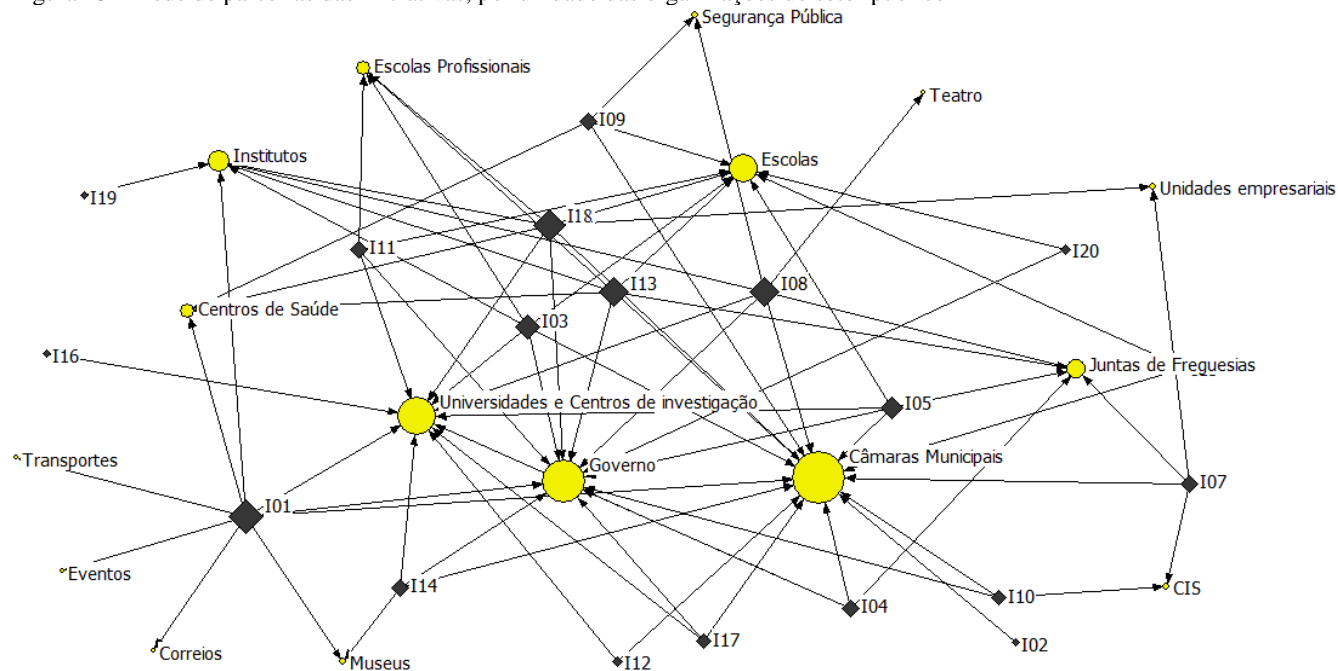
Esses institutos têm como missão apoiar e promover, por meio de políticas públicas, um determinado ramo de atuação (desporto, educação, emprego, segurança social, reabilitação/inclusão de pessoas com deficiência, entre outros).

Das organizações do **terceiro setor**, destacam-se as associações, as fundações, as Santas Casas da Misericórdia e o IES.

Das 20 iniciativas, 16 dessas têm parcerias com associações que atuam na mesma área de intervenção da respectiva iniciativa – com exceção da iniciativa I01, cujo objetivo da rede de parceiros é a disseminação do sistema de código para daltônicos, por meio de organizações de diversas áreas de atuação. De modo geral, a relação entre as partes é baseada na partilha de recursos, principalmente recursos intangíveis, e/ou numa forma complementar de trabalho. As iniciativas I13 e I17 são as que mais possuem ligações com associações, pois elas se articulam em uma rede formal que intervém de maneira autônoma na gestão das atividades do projeto.

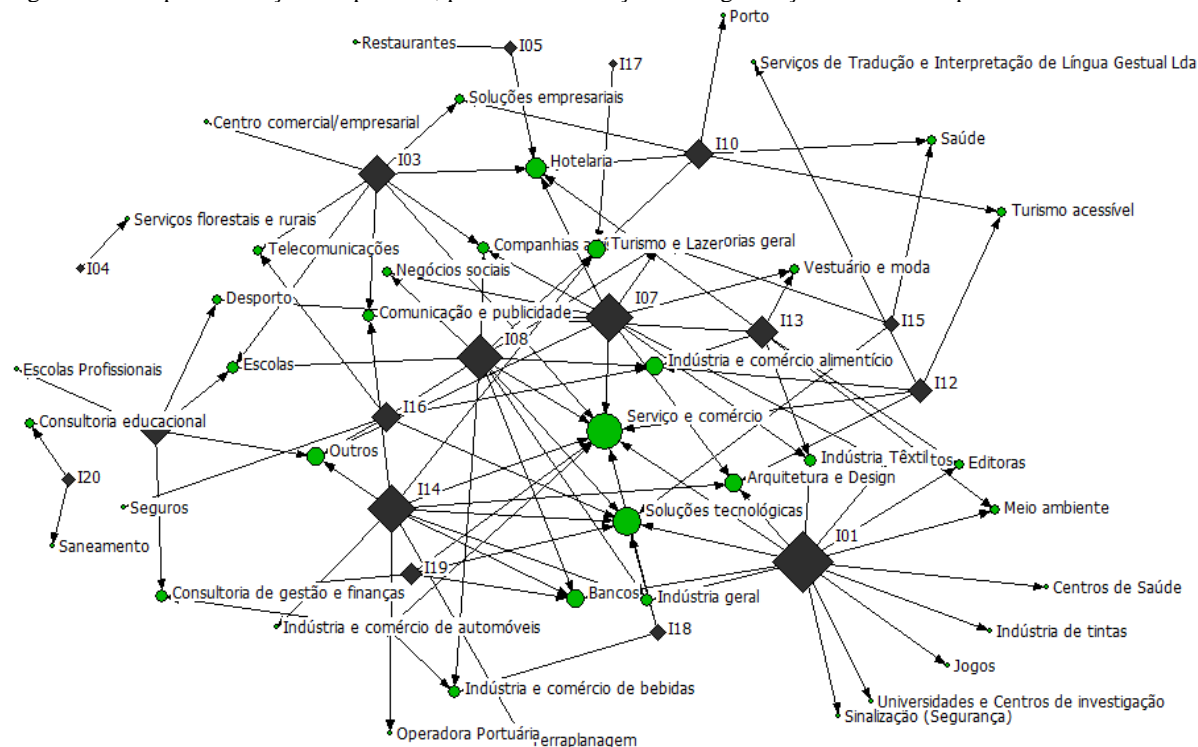
Com relação as parcerias com fundações, destaca-se a presença da Fundação EDP em oito iniciativas. A Fundação EDP é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criada pela EDP Energias de Portugal S.A., em dezembro de 2004. A missão desta fundação é “a promoção, o desenvolvimento e o apoio a iniciativas de natureza social, cultural, científica, tecnológica, educativa, ambiental e de defesa do património, com especial intervenção no setor energético” (FUNDAÇÃO EDP, 2016). Por meio de candidaturas, iniciativas sociais e ambientais formam parcerias com a Fundação EDP e esta, por sua vez, financia os projetos para que tenham condições de se desenvolver e difundir. O financiamento costuma ser por um período de tempo limitado, de dois a três anos, e pode ser renovado via nova candidatura.

Figura 15 – Rede de parcerias das iniciativas, por unidade das organizações do setor público



Fonte: desenvolvido pela autora no software Ucinet 6®.

Figura 17 – Mapa das relações de parceria, por ramo de atuação das organizações do setor empresarial



Fonte: desenvolvido pela autora no software Ucinet 6®.

Outro nó central da rede de parcerias do terceiro setor são as Santas Casas da Misericórdia (SCM), que são instituições que atuam de forma versátil no âmbito da solidariedade social. Por exemplo, na iniciativa I02, seu papel foi estritamente de cedência (em comodato) de um edifício para funcionamento do projeto. Na iniciativa I07 ela atua na doação de peças de roupas (matéria-prima da iniciativa). Na iniciativa I12 a SCM validou o braille do produto lúdico e inclusivo da iniciativa, para alfabetização de crianças. Na iniciativa I13 ela atua como ponto de recolha para angariação de bens para o projeto. Já na iniciativa I15 ela atua como implementadora da metodologia de saúde humanitária promovido pela iniciativa.

Por fim, o Instituto de Empreendedorismo Social (IES), da Social Business School, também se destacou na rede de parceiros do terceiro setor, como um aliado importante na divulgação das iniciativas através do projeto MIES e por meio de programas de formação e assessoria a projetos de inovação e empreendedorismos social.

A parceria das iniciativas com as organizações do **setor empresarial** é bastante diversificada em termos de ramos de atuação; embora, destaca-se a aliança com empresas de prestação de serviços e comércio, empresas de solução tecnológica e indústria e comércio alimentício.

A análise dos dados indica que no contexto geral as organizações empresariais atuam como patrocinadora das iniciativas. Embora haja alguns casos particulares na atuação desses parceiros. A iniciativa I03, por exemplo, tem um conjunto de empresas de diversos ramos que patrocinam o evento artístico da iniciativa, mas possui também um conjunto de companhias artísticas do setor empresarial que apoiam as atividades artísticas das escolas beneficiadas, compartilhando recursos humanos e equipamentos necessários a realização das atividades culturais.

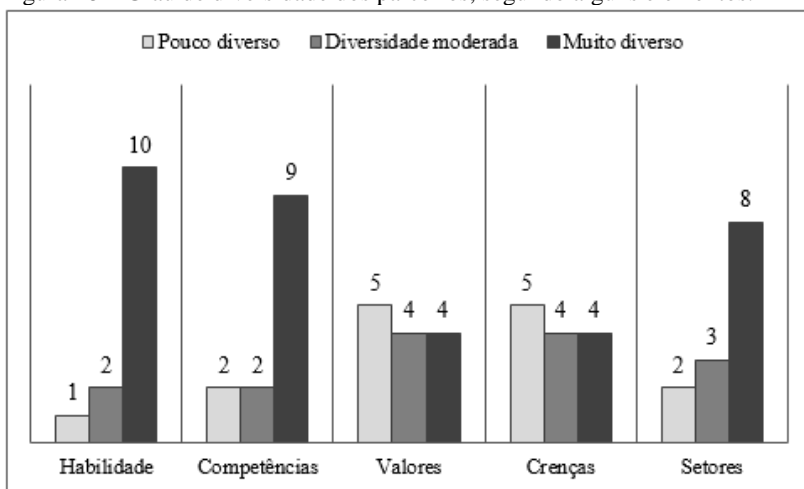
Complementar à análise da diversidade de setores e ramos de atuação pela técnica, Análise de Rede Social, foi analisado o grau de diversidade dos parceiros da rede quanto as suas habilidades, competências, valores, crenças e setores, através da percepção dos representantes das 13 iniciativas que responderam o questionário. A Figura 18 apresenta o grau de diversidade para cada um desses elementos. Essa figura nos mostra que as habilidades e competências dos parceiros das 13 iniciativas que responderam o questionário, são bastante diversas.

No discurso dos participantes a diversidade das habilidades e competências dos parceiros é positiva, pois apoia no desenvolvimento

operacional do projeto, atua numa perspectiva de complementaridade e enriquece o projeto.

Com relação aos valores e crenças, os parceiros possuem uma diversidade menor nesses elementos. Esse resultado é coerente com o discurso dos participantes, onde eles consideram que os valores e crenças das organizações parceiras devem estar alinhados, de modo a evitar conflitos e constrangimentos.

Figura 18 – Grau de diversidade dos parceiros, segundo alguns elementos.



Fonte: da autora.

A respeito da diversidade de setores, oito das 13 iniciativas respondentes, consideraram a sua rede de parceiros muito diversa, três consideraram moderadamente diversa e duas iniciativas consideraram pouco diversa (iniciativas I13 e I15). De fato, a iniciativa I13 possui mais de 50% da sua rede, parceiros de entidades do terceiro setor e a iniciativa I15 também possui mais de 60% (do total de 47% das organizações discriminadas) de entidades parceiras vinculadas ao terceiro setor.

Uma última análise, a fim de aprofundar o conhecimento a respeito das características dos atores e sua diversidade, foi realizada por meio das narrativas dos participantes. A representação do discurso está organizada pelos temas emergentes: características da diversidade (2a); atributos e qualidades da diversidade (2b); medidas para fomentar a diversidade (2c); reservas à diversidade (2d); e atributos e qualidades da homogeneidade (2e).

As **características da diversidade** (2a) da rede extrapolam os elementos vistos até aqui (setores, ramos de atuação das organizações, habilidades, competências, crenças e valores). No discurso foi possível detectar: a multidisciplinaridade da equipe, formada por indivíduos de organizações parceiras e da entidade promotora da iniciativa I15; a diversidade de funções dos parceiros foi uma característica levantada pela iniciativa I12; e um *mix* de parcerias duradouras e parcerias pontuais foram evidenciadas nas iniciativas I07 e I18.

Com relação ao **atributos e qualidades da diversidade** (2b), para os participantes das iniciativas, a diversidade da rede é um fator positivo. Explicitamente, quatro iniciativas realçaram esse fator “*a diversidade é positiva*” (I02 e I06), “*a diversidade é fundamental*” (I07) e “*gostamos de uma rede de parceiros diversa*” (I19). Essas e as demais iniciativas apontaram que a diversidade permite, por exemplo, crescer de forma mais sustentável, que a diversidade é um fator relevante para o sucesso do projeto, permite alcançar todo o tipo de público e que propicia uma nova forma de relação entre o setor empresarial e o terceiro setor, desconstruindo o conceito assistencialista da responsabilidade social e transferindo para um conceito de investimento social e que, a partir dessa relação, o terceiro setor aprende com o setor empresarial e adota a gestão estratégica para alcançar lucros com o intuito de investir no projeto social e, conseqüentemente, obter sustentabilidade.

Embora a diversidade traga alguns benefícios, os representantes das iniciativas I03 e I09 fizeram algumas **reservas à diversidade** (2c). Eles afirmaram, respectivamente, que se deve tomar o cuidado de não ter entidades que choquem interesses e que a diversidade pode atrasar algumas tomadas de decisão.

Sobre as **medidas para fomentar a diversidade** (2d), alguns participantes comentaram apenas que é necessário “*fomentar a diversidade*” (Participante, Iniciativa I19), “*diversificar as parcerias*” (I11), “*fomentar parcerias*” (Participante, Iniciativa I08) e “*valorizar o trabalho com as organizações distintas*” (Participante, Iniciativa I19), mas nenhum deles aprofundou as medidas que são ou devem ser tomadas para promover a diversidade da sua rede.

Ao abordar a diversidade, o seu antônimo também surgiu nas narrativas dos participantes. É quase unânime que os valores das organizações devem ser convergentes. Além disso, alguns participantes apontaram **atributos e qualidades da homogeneidade** (2e), como exemplo, a participante da iniciativa I13 informou que na fase de concepção do projeto a “*homogeneidade dos parceiros pela missão que*

persegue é importante” e que a diversidade “*vem enriquecer numa fase já mais madura do projeto*”.

Assim como na seção anterior, encontra-se no Apêndice D a ocorrência de iniciativas pelos temas e subtemas apresentados nesta seção, bem como a frequência de segmentos de textos extraídos das múltiplas fontes de dados, dos respectivos casos estudados, e que representam os temas e subtemas tratados. A estatísticas dos temas, para as seções seguintes deste capítulo, também estarão no apêndice mencionado.

4.2.3. Interação entre os parceiros e percepção da estrutura da rede

Foram identificados dois temas que se referem a interação entre as organizações parceiras. Os temas foram chamados, respectivamente, de **Interação entre os atores da rede** e **Percepção da estrutura da rede**.

A análise dos segmentos de textos extraídos das múltiplas fontes de dados permite afirmar que a **interação entre os nós da rede** (3a) de cada iniciativa é restrita basicamente a entidade promotora e o parceiro. Uma ação mais consertada entre os parceiros dificilmente ocorre. A fala da participante da iniciativa I07 contextualiza essa afirmação:

- “Ações consertadas com vista a intervir no projeto, não! Agora que eles conversam, toda a gente conhece, está tudo no mesmo ambiente, e que trabalham uns com outros, sim! Mas para o projeto, não!” (Participante, Iniciativa I07).

O participante da iniciativa I04, por exemplo, comenta que inicialmente até houve interação entre as universidades parceiras e os indivíduos com competências técnicas à área de intervenção da iniciativa; porém, foi restrita a fase inicial do projeto.

A iniciativa I09 propõe algumas reuniões trimestrais envolvendo todos os parceiros, mas são reuniões mais a nível de definições e decisões pontuais.

Por outro lado, duas iniciativas articulam uma interação mais densa entre alguns dos seus parceiros: iniciativa I03 e iniciativa I17. Na primeira, as escolas e companhias artísticas, parceiras à iniciativa, trabalham em estreita relação de colaboração com as escolas do ensino básico beneficiadas pelo projeto. Já a segunda iniciativa, participou de uma estrutura de apoio a inovação social, no âmbito internacional, que propiciou uma interação intensa entre os parceiros ao longo das fases: (1)

diagnóstico e geração de ideias, (2) desenvolvimento e prototipagem e (3) difusão.

No discurso sobre a interação entre os atores, emergiu das falas de alguns participantes, a **percepção deles quanto a estrutura da sua rede** (3b) de parceiros como forma de justificar a escassez de interação entre os parceiros da rede. As falas a seguir traduzem isso.

- “Nós é que funcionamos como plataforma de contato” (Participante, Iniciativa I04).
- “A associação [promotora] é a entidade que faz rodar, a funcionar. A Junta de Freguesia acolhe o projeto. O Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária (INIAV) apoia cientificamente e nós apoiamos tecnicamente a transferência. [...] somos reconhecidas como interlocutoras” (Participante, Iniciativa I05).
- “O nosso trabalho é juntar as parcerias. Nós acabamos por ser mais os facilitadores. [...] olho muito para a nossa rede como uma teia de aranha, ou seja, somos mais a linha que ligam aquelas coisas do que propriamente o núcleo. O núcleo são os nossos clientes, temos ali os parceiros, e nós vamos ligar aos parceiros que parecem ser mais importantes” (Participante, Iniciativa I10).

4.2.4. Objetivos e recursos da rede de parcerias

A análise dos dados permitiu identificar os objetivos e recursos da rede de parceiros das iniciativas estudadas. Os objetivos identificados pela análise triangulada dos dados foram classificados da seguinte forma:

- Complementar recursos tangíveis e intangíveis.
- Obter recursos tangíveis e intangíveis.
- Difundir e divulgar a iniciativa.
- Avaliar os impactos da intervenção.

Os recursos foram classificados mediante ao entendimento do conceito de capitais, de acordo com o International Integrated Reporting Council (IIRC): “os capitais são repositórios de valor que aumentam, diminuem ou se transformam por meio de atividades e produtos da

organização” (IIRC, 2014, p. 11). Ainda segundo o IIRC (2014, p. 11), “todas as organizações dependem de diversas formas de capital para seu sucesso”, a saber:

- **Capital financeiro**, gerado por meio da comercialização de produtos, oferta de serviços ou investimentos; obtidos por meio de ações ou financiamentos, entre outros.
- **Capital manufaturado**, como infraestrutura, equipamentos e materiais.
- **Capital intelectual**, como propriedade intelectual (patente, direito autorais, softwares, etc.) e procedimentos e protocolos organizacionais.
- **Capital humano**, como competências e habilidades das pessoas.
- **Capital social e relacional**, como “a capacidade de compartilhar informações para o bem-estar individual e coletivo” (IIRC, 2014, p. 12) e abrange: padrões compartilhados, bem como valores e comportamentos comuns; relacionamento com as principais partes interessadas, procurando construir e nutrir a confiança e o compromisso entre as partes; aspectos intangíveis relacionados com a marca e a reputação desenvolvidas por uma organização; e a licença social para a organização operar.
- **Capital natural**, como recursos ambientais renováveis e não renováveis.

Levando em consideração as classificações mencionadas aos objetivos e recursos, o principal objetivo com a rede de parceiros dos casos estudados nesta pesquisa está relacionado a **complementaridade de recursos** tangíveis e intangíveis. O objetivo de complementar vai além da simples oferta de recursos, esse objetivo preenche uma lacuna e são apoio ao trabalho das iniciativas.

A complementaridade de recursos que as iniciativas buscam em seus parceiros está intimamente relacionada ao capital social e relacional, por meio do compartilhamento de informações e boas práticas, na disseminação das informações e resultados da iniciativa, na articulação da entidade parceira com outras entidades, na mediação com os beneficiários, no reconhecimento da qualidade das atividades, na articulação das atividades com outras entidades semelhantes (de modo a

evitar sobreposição de atividades), na sensibilização e capacitação dos beneficiários e na institucionalização da iniciativa.

Todavia, as iniciativas objetivam complementar recursos referentes também ao capital intelectual, incluindo como parceiros, entidades que possam apoiar no acompanhamento científico e na validação do projeto (como, por exemplo, as universidades e os centros de investigação), no planeamento de estratégias e operacionalização de atividades de forma conjunta, na criação de novos produtos, processos, metodologias ou serviços e na promoção de ações de inovação.

Além disso, algumas iniciativas complementam recursos relacionados ao capital humano, para execução de tarefas essenciais a iniciativa, e ao capital manufaturado (infraestrutura física, equipamentos, materiais). Como exemplo, está o caso da iniciativa I07 que necessita do apoio das lojas parceiras – espaço físico e recursos humanos – para escoar os produtos da moda ética e sustentável criados pela iniciativa. Outro exemplo, é o caso da iniciativa I10 que identifica parceiros que possam oferecer serviços para o turismo inclusivo e, com isso, suportam o modelo de intervenção social da entidade promotora.

Em um dos trechos, a participante da iniciativa I10 dá um exemplo em que não fazia sentido ir a Lisboa, gastar recursos, não conhecer suficientemente a cidade e, conseqüentemente, prestar um serviço com pouca qualidade, se é possível complementar recursos com uma outra empresa de turismo inclusivo em Lisboa. Então, foi feita a parceria e ficou acordado que eles (a outra empresa) abrangem a região Sul de Portugal e a iniciativa I10 a região Norte.

— “Em um concurso perguntaram se tínhamos noção que existia em Lisboa um concorrente nosso, e a nossa resposta eu acho que foi a melhor que nós demos: ‘não é nosso concorrente, é nosso parceiro’” (Participante, Iniciativa I10).

O segundo objetivo recorrente é **obter recursos** tangíveis e intangíveis, neste caso, as parcerias costumam ser pontuais e o envolvimento é apenas na oferta do recurso. Nesta situação, os recursos mais requeridos são o manufaturado e o financeiro. Embora, ocorra também a incidência de capital intelectual; porém, não como forma de complementar uma lacuna que seja fator crítico do projeto, mas como forma de agregar em aspectos específicos e pontuais da iniciativa, como

por exemplo, parcerias que oferecem consultoria de gestão e finanças por um tempo determinado.

O terceiro objetivo, **difundir e divulgar a iniciativa** está relacionado a (i) expansão do projeto a outros territórios e (ii) a difusão da iniciativa por meio de divulgação, comunicação e campanhas para chamar a atenção da sociedade, do governo, angariar novos parceiros e aumentar o número de indivíduos/comunidades beneficiadas.

O quarto e último objetivo é **avaliar os impactos da intervenção**. Este objetivo está associado a prototipagem e implementação da solução proposta junto aos parceiros, de modo a permitir que a iniciativa avalie os impactos da intervenção social. Por exemplo, no caso da iniciativa I15, o objetivo principal com as instituições de saúde parceiras foi avaliar o impacto social da metodologia proposta, por meio da prototipagem e implementação da metodologia através parceiros.

Na perspectiva dos representantes das iniciativas, os objetivos com a rede de parceiros foram bem-sucedidos. Numa pontuação de 0 a 5, a média de sucesso foi de 4 pontos.

4.3. PROCESSOS

Nesta seção serão apresentados os resultados referente aos processos da rede de parceiros, isto é, as operações da rede em termos do processo de inovação social, do processo de identificação e aquisição dos parceiros e da governança da rede.

4.3.1. Processo de Inovação Social

O processo de inovação social foi analisado com o objetivo de identificar e compreender a participação dos parceiros nas diferentes fases do processo: diagnóstico da necessidade ou problema social, geração de ideias, desenvolvimento e prototipagem, sustentabilidade, difusão e mudanças sistêmicas.

4.3.1.1. Diagnóstico da necessidade ou problema social e geração de ideias

Os atores que originaram as iniciativas estudadas nesta pesquisa pertencem a dois grandes grupos, com igual ocorrência: (i) indivíduo ou grupo informal de indivíduos (10 iniciativas pertencentes a este grupo); e

(ii) instituição ou a união de instituições (10 iniciativas pertencentes a este grupo).

No primeiro grupo, a origem do diagnóstico do problema e a geração da ideia estão estreitamente relacionados as experiências acadêmicas e profissionais destes indivíduos ou grupos de indivíduos. A empatia pela área específica de intervenção foi a força motriz que instigou a dar os primeiros passos na compreensão mais aprofundada do problema e na criação da ideia.

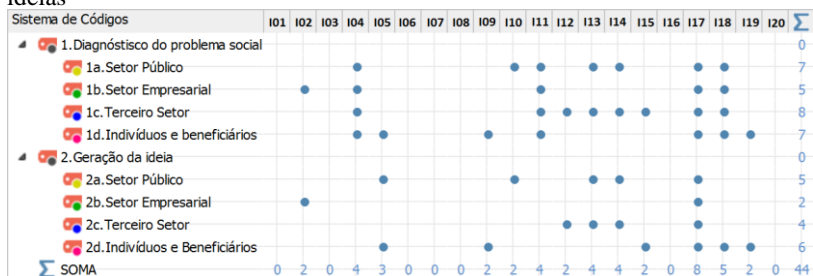
Por exemplo, no caso da Iniciativa I01, o indivíduo idealizador partiu da sua investigação da tese de mestrado. Ao perceber que o problema identificado na tese e que a solução proposta poderia alcançar um público maior, para além das fronteiras da universidade, concebeu uma empresa social para levar a solução a toda a sociedade.

As iniciativas I10 e I11, por exemplo, surgiram a partir de um grupo informal de indivíduos, que por meio de experiências acadêmicas e profissionais criam as suas respectivas ideias para solucionar determinadas demandas sociais.

No segundo grupo, as entidades promotoras, de modo geral, geraram a ideia a partir de problemas diagnosticados no âmbito das intervenções sociais aos quais essas entidades trabalham.

O envolvimento de parcerias nas fases de diagnóstico e geração de ideias não é unanimidade, mas, ainda assim, a maior parte das iniciativas tem a participação de atores parceiros que colaboram nestes dois processos. A Figura 19 apresenta os tipos de parceiros, por iniciativa, que se envolveram nestas fases.

Figura 19 – Participação dos parceiros nas fases de diagnóstico e geração de ideias



Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

A partir da análise dos dados, constatou-se que algumas iniciativas não tiveram o envolvimento de parceiros nas fases de diagnóstico e

geração de ideias. O participante da iniciativa I03, por exemplo, discorreu na entrevista que a produção inicial do projeto foi unilateral, por se tratar de um projeto inovador. Ele ainda acrescenta que:

— “No início havia algumas dificuldades técnicas. Não havia parcerias e nem eu queria. O projeto estava a crescer e eu achava que não estava preparado [para incluir outras entidades]” (Participante, Iniciativa I03).

Em contrapartida, a participante da iniciativa I02 concede detalhes do envolvimento de um dos seus parceiros nas fases de diagnóstico e geração de ideias. A narrativa da participante resume que o projeto da Iniciativa I02 surgiu em 2011 a partir de uma necessidade detectada na instituição promotora em conjunto com um de seus parceiros – uma empresa nacional, de grande porte, de Portugal. A instituição promotora, que é uma organização sem fins lucrativos, detectou que havia necessidade de aproveitamento da mão de obra do seu público-alvo: indivíduos desempregados e em situação de vulnerabilidade social e exclusão. Por outro lado, a empresa parceira à instituição promotora, verificou que havia desperdício de material no processo de comunicação e marketing da sua empresa. O diagnóstico de ambas as instituições, culminou na solução: capacitação social e profissional de pessoas com necessidade de trabalho protegido através da criação de peças de ecodesign, que surgem da reutilização de material de desperdício de empresas.

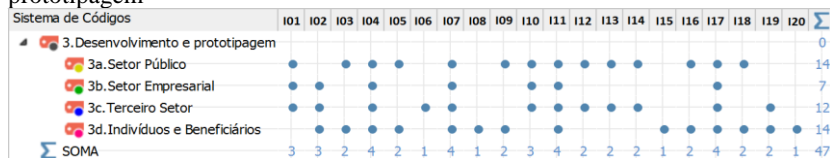
As iniciativas que consideraram a participação dos indivíduos e beneficiários nestas duas fases do processo de inovação social, são iniciativas cujos indivíduos são: (i) indivíduos com competências técnicas a respeito da proposta da iniciativa; ou (ii) indivíduos com competências técnicas, mas que são também os beneficiários diretos da iniciativa. A atuação de ambos os tipos de indivíduos é muito importante para diagnosticar e materializar a ideia, pois eles permitem a aproximação com a realidade social investigada.

4.3.1.2. Desenvolvimento e prototipagem

A fase de desenvolvimento e prototipagem é a fase que as ideias são colocadas em prática. A análise dos dados evidenciou que esta foi a fase que mais envolveu parceiros, dos quais a maior parte dos atores

pertencem ao setor público ou são indivíduos/beneficiários. A Figura 20 ilustra a participação dos parceiros nesta fase.

Figura 20 – Participação dos parceiros na fase de desenvolvimento e prototipagem



Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

A respeito dos indivíduos e beneficiários, a iniciativa I02 e I07, por exemplo, congregam nesta fase indivíduos que prestam determinados serviços e indivíduos beneficiários que desenvolvem integral ou parcialmente os produtos elaborados pelas iniciativas.

As iniciativas I03, I11 e I15 têm como parceiros essenciais na etapa de desenvolvimento, instituições que são beneficiárias da iniciativa. No caso das iniciativas I03 e I11 as instituições beneficiárias são as escolas e no caso da iniciativa I15, os centros de saúde.

No caso da iniciativa I04, I08 e I19 participam indivíduos com competências técnicas, que operacionalizam a solução proposta pela iniciativa. Os beneficiários, neste caso, não atuam diretamente.

As iniciativas I05, I09 e I17 atuam junto aos seus beneficiários no processo de desenvolvimento, que são ao mesmo tempo, indivíduos com competências técnicas necessárias ao projeto.

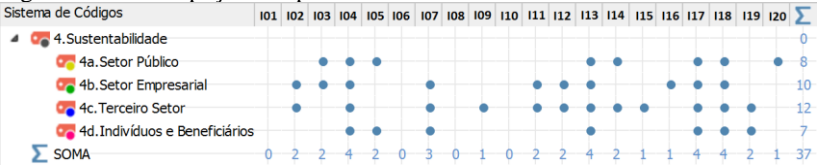
As iniciativas I16, I18 e I20 necessitam do corpo de beneficiários para aplicar diretamente o projeto, ou seja, os beneficiários são elementos chave na fase de protótipo e desenvolvimento da iniciativa; porém, eles não são indivíduos que operacionalizam as atividades da iniciativa.

Por fim, a iniciativa I01 não aplica diretamente sua solução aos beneficiários. Os parceiros clientes que utilizam o sistema de códigos para daltônicos implementam e ajudam a disseminar a solução, “permitindo a integração do maior número possível de daltônicos e facilitando o seu dia a dia sempre que a cor é um fator de identificação, orientação ou de escolha” (Documento, Iniciativa I01).

4.3.1.3. Sustentabilidade

Assim como na fase anterior, a sustentabilidade é também uma das fases que envolveu uma quantidade significativa de parceiros. A Figura 21 apresenta a participação dos parceiros nesta fase.

Figura 21 – Participação dos parceiros na fase de sustentabilidade



Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

A sustentabilidade é um processo crítico, pois como o próprio nome traduz, ela sustenta as iniciativas, permitindo que a iniciativa se mantenha ativa e com estrutura sólida para aplicar a solução proposta.

Na Figura 21, as iniciativas I01, I06 e I10 não apresentam ocorrências de parceiros nesta fase. Isto porque, no primeiro caso, o modelo de negócio foi pensado de modo a se ter sustentabilidade financeira (100% de capital próprio). Assim, a entidade promotora adotou um modelo de licenciamento do código que é ajustado de acordo com a dimensão da empresa/entidade, isto é, quanto maior o volume de negócios, maior é o valor da licença. No caso das autarquias, este valor é determinado em função do respectivo número de habitantes.

— “Para nós [esse modelo de negócio] nos permite a sustentabilidade e o valor do licenciamento é reduzido, por escala, é que isto poderá funcionar, mas também isso nos basta, porque isso não é para ficarmos rico, mas que isso continue para ir mais longe” (Participante, Iniciativa I01).

No segundo caso (iniciativa I06) todos os recursos (financeiro, humano e estrutura física) são suportados pela própria entidade promotora, que é uma entidade sem fins lucrativos, mas de finalidade pública, com estrutura física e de gestão comparada a empresas de grande porte.

No terceiro caso (iniciativa I10), a entidade promotora é uma empresa social de pequeno porte. A sustentabilidade financeira advém da venda de seus serviços para o público-alvo em questão. O serviço

oferecido pela empresa é o planejamento de um roteiro turístico sustentável, voltado para a inclusão de pessoas com limitações físicas ou psíquicas. A empresa em si não necessita de grande estrutura física e humana. A estrutura física e humana prevista no roteiro de viagem estabelecido para o cliente é suportada pelos seus parceiros. No entanto, esses parceiros não sustentam de forma direta a iniciativa.

Ademais, as outras iniciativas possuem parceiros que participam do processo de sustentabilidade do projeto.

No caso da iniciativa I02, embora a sustentabilidade financeira seja a partir da comercialização dos produtos de ecodesign, encomendados por outras instituições (a maioria são instituições de grande porte do setor empresarial ou grandes fundações sem fins lucrativos, que são parceiros clientes e “fixos” da iniciativa), a sustentabilidade da iniciativa não depende somente de recursos financeiros diretos, mas também em termos de recursos manufaturados como os materiais de desperdício das instituições parceiras (as referidas empresas e fundações) e do próprio espaço físico, que foi cedido em comodato por uma instituição do terceiro setor.

As iniciativas I15 e I16 também tem características semelhantes a iniciativa I02 no que se refere a sustentabilidade financeira. Ambas possuem um corpo “fixo” de parceiros clientes que consomem as soluções propostas por essas iniciativas. Contudo, a sustentabilidade financeira das iniciativas I15 e I16 dependem também e, em grande proporção (75%) no caso da iniciativa I16, de parceiros patrocinadores (setor empresarial) e parceiros institucionais (setor público e terceiro setor, que por meio de políticas públicas ou programas sociais preveem a injeção de capital financeiro).

A Iniciativa I03 tem 82% da sua sustentabilidade financeira suportada pelas parcerias com entidades do setor público e do setor empresarial (patrocínios). Os outros 18% são de receitas próprias por via da bilheteria dos eventos artísticos promovidos pela iniciativa.

A sustentabilidade financeira da iniciativa I04 é 100% advinda do fundo de financiamento a projetos sociais, promovido pela Fundação EDP. Esse financiamento foi concedido nos primeiros dois anos (2012-2014) de existência da iniciativa. Atualmente, as atividades da iniciativa encontram-se paradas por falta de recursos financeiros.

As iniciativas I05 e I09 surgiram no âmbito de uma entidade do terceiro setor, que atua, principalmente, na capacitação dos indivíduos e na promoção de recursos endógenos. Inicialmente, as iniciativas obtiveram apoio da União Europeia, via fundo regional, chamado

Inalentejo (esse apoio financeiro compreendeu um período de dois anos). Posteriormente, com a autonomia dos parceiros, o projeto foi sustentado por recursos próprios das entidades dinamizadoras das ações (INIAV e Junta de Freguesia). Assim, essas organizações proporcionam a sustentabilidade da iniciativa em termos de processos (operação e conhecimento como propriedade intelectual e/ou organizacional), mas também em termos de recursos materiais e financeiros que por ventura necessitem.

A sustentabilidade da iniciativa I08 não está relacionada com recursos financeiros. De acordo com a participante entrevistada: *“aqui não há recursos financeiros, são recursos humanos e materiais”. [...] é nosso objetivo aqui não haver envolvimento de dinheiro*” (Participante, Iniciativa I08). Deste modo, a sustentabilidade em termos de estrutura, recursos humanos e equipamentos proveem da entidade promotora que é um instituto de ensino superior público. Com relação a matéria-prima da iniciativa (brinquedos usados para serem adaptados a crianças com necessidades especiais), a maior parte dela é doada pela população, por meio de campanhas de doação.

A sustentabilidade da iniciativa I11 ocorre por meio de parcerias com o setor empresarial e o terceiro setor. De forma complementar, a iniciativa tem utilizado da estratégia de *Crowdfunding* (financiamento coletivo) para a captação de recursos financeiros.

A iniciativa I12 contou, para desenvolvimento do seu projeto, com o auxílio de fundos financeiros de entidades do terceiro setor (Fundação EDP e Fundação Montepio) e do setor empresarial, que promovem programas de investimento a projetos sociais. Atualmente, a entidade promotora está tentando novas estratégias de sustentabilidade da solução proposta, uma vez que a comercialização do produto gerado ainda não é autossustentável.

A iniciativa I13 tem uma característica particular com relação as outras iniciativas estudadas, pois ela é promovida por uma Câmara Municipal e está inserida, por legislação do Estado, em uma Rede Social de Solidariedade, onde todos os parceiros da rede são responsáveis pela operacionalização da iniciativa, disponibilizando os recursos necessários para a dinamização.

A iniciativa I14 é financiada pela Câmara Municipal da localidade da iniciativa e por uma Fundação do terceiro setor.

A sustentabilidade da iniciativa I17 conta com o envolvimento de parceiros do setor público, empresarial, terceiro setor e indivíduos/beneficiários. Com relação, especificamente a

sustentabilidade financeira, o projeto, na sua concepção e desenvolvimento, obteve financiamento externo. Atualmente é autossustentável.

A sustentabilidade financeira da iniciativa I18 está amparada, principalmente, pelo setor público. No entanto, a iniciativa conta também com recursos financeiros próprios advindos dos seus produtos/serviços. As atividades da iniciativa são amparadas ainda por instituições do setor empresarial e do terceiro setor e pelos indivíduos/beneficiários.

A iniciativa I19 contou com o financiamento da Fundação EDP entre os anos de 2010 a 2015. A participante entrevistada diz que:

- “A Fundação EDP era financiamento de dinheiro para nós cobrirmos os custos de locação. Mas normalmente, nós pedimos sempre financiamento a nível dos materiais que precisamos utilizar. [...], mas outras coisas tivemos que comprar, o dinheiro da Fundação EDP era exatamente para conseguirmos pagar este tipo de materiais. Depois, no último ano, a Fundação EDP deixou de nos financiar, o que seria espectável, porque há outros projetos também muito inovadores que precisam do apoio. E nós conseguimos ser sustentáveis, ou seja, conseguimos cobrir com nossos próprios custos e também com o apoio das instituições, os custos de deslocação dos voluntários” (Participante, Iniciativa I19).

No que se refere a sustentabilidade das atividades, a iniciativa I19 conta com um modelo de voluntariado.

Por fim, a iniciativa I20 conta com o financiamento de um programa governamental. As atividades da iniciativa são sustentadas pelo corpo de profissionais e parceiros que pertencem a um projeto de âmbito macro da entidade promotora, a qual a iniciativa está inserida.

4.3.1.4. Difusão

Na fase de difusão, com exceção da iniciativa I20, todas as outras apresentam evidências da participação dos parceiros neste processo. A maioria dos parceiros são organizacionais. Nesta fase há um envolvimento menor dos indivíduos e beneficiários. A Figura 22 ilustra a participação dos parceiros nesta fase.

Figura 22 – Participação dos parceiros na fase de difusão

Sistema de Códigos	I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	Σ
5. Difusão																					0
5a. Setor Público																					13
5b. Setor Empresarial																					13
5c. Terceiro Setor																					14
5d. Indivíduos e Beneficiários																					9
SOMA	3	2	3	3	2	4	2	2	2	3	3	1	4	3	1	2	4	4	1	0	49

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

As iniciativas utilizam-se seus parceiros como estratégia de divulgação e comunicação da iniciativa, ajudando a difundir a solução proposta no seu território de intervenção, ou até mesmo, ampliando o impacto social a níveis nacional e internacional. Além disso, essa estratégia ajuda a iniciativa a alcançar novas parcerias e, assim, obter ou complementar recursos ou, ainda, alcançar mudanças sistêmicas (como por exemplo, provocar mudanças na legislação vigente).

Para além da difusão da iniciativa em termos de divulgação, as iniciativas utilizam os parceiros como estratégia de difusão em termos de aplicação da solução proposta à outras localidades. Como exemplos, os casos das iniciativas I01, I03 e I17.

No caso da iniciativa I01, “o impacto social é gerado através da disseminação e utilização do código pelo maior número de entidades públicas ou privadas em diferentes âmbitos” (Documento, Iniciativa I01).

No caso da iniciativa I03, forma-se parcerias com escolas e companhias artísticas para aplicar a solução em outras regiões. O discurso a seguir representa a estratégia de difusão da Iniciativa I03.

Tendo em conta a expansão territorial do projeto e os meios humanos disponíveis, a Associação [promotora] cria parcerias com escolas e companhias artísticas, na área do teatro, música e dança, habitualmente sediadas nos três distritos de maior atuação (Documento, Iniciativa I03).

No caso da iniciativa I17, formou-se uma rede de Grupo de Ação Local (GAL), com entidades sem fins lucrativos, para disseminar a iniciativa a toda Portugal.

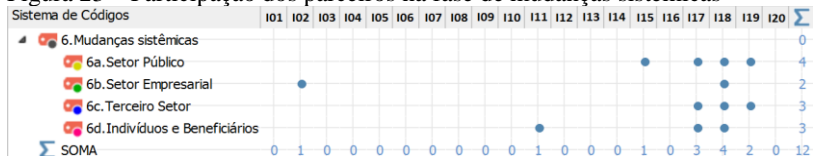
4.3.1.5. Mudanças sistêmicas

As mudanças sistêmicas envolvem a interação de múltiplos elementos transformadores e de longo prazo, como por exemplo: movimentos sociais, novos modelos de negócio, leis e regulamentos, novos paradigmas na forma de pensar e agir (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2010). Ou seja, as mudanças sistêmicas são os impactos sociais de longo prazo para os beneficiários, como resultado da iniciativa de inovação social.

A fase de mudança sistêmica é complexa de ser analisada e ficou evidente a dificuldade das iniciativas em associar o envolvimento concreto dos parceiros nesta fase.

Assim, poucas foram as iniciativas que consideraram o envolvimento dos parceiros nesta fase do processo de inovação social e não houveram narrativas que pudessem agregar à análise. A Figura 23 apresenta os tipos de parceiros, por iniciativa, que se envolveram nesta fase.

Figura 23 – Participação dos parceiros na fase de mudanças sistêmicas



Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

A fase de mudança sistêmica exigiria uma atenção mais adequada em um trabalho futuro.

4.3.1.6. Estrutura de apoio a inovação social

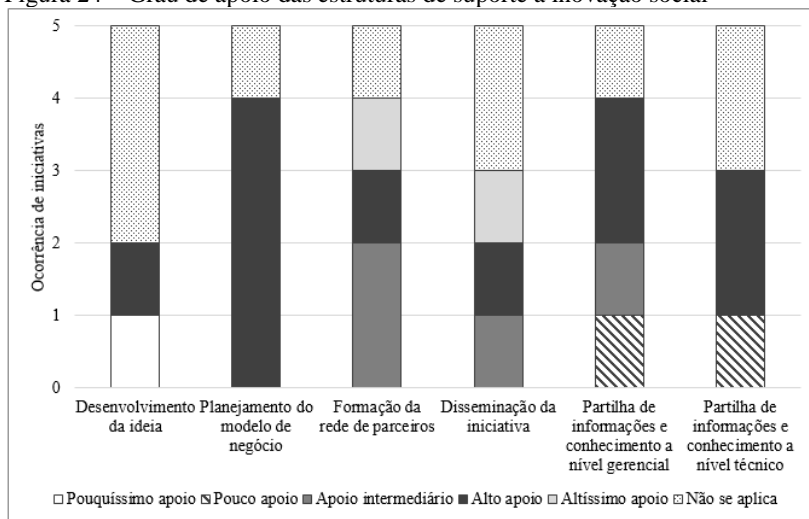
Algumas iniciativas de inovação social estudadas se envolveram com entidades que apoiam projetos de inovação social nos aspectos, principalmente, intangíveis das diferentes fases do processo de inovação social.

Ao todo, sete iniciativas evidenciaram que participaram de uma estrutura de apoio a inovação e empreendedorismo social. Duas dessas iniciativas estavam vinculadas a uma estrutura de apoio local, três estavam vinculadas a uma estrutura de apoio nacional e as outras duas estavam vinculadas tanto a uma estrutura de apoio nacional quanto a uma estrutura de apoio internacional.

Além disso, dessas sete iniciativas, cinco responderam à questão do questionário aplicado com as iniciativas: Em que grau a participação numa estrutura de apoio a projetos de inovação e empreendedorismo social apoiaram nas ações: desenvolvimento da ideia, planejamento do modelo de negócio para o desenvolvimento da iniciativa social, formação de uma rede de parceiros, disseminação da iniciativa social, partilha de informações e conhecimentos a nível gerencial e partilha de informações e conhecimento a nível técnico.

As cinco iniciativas que responderam a essa questão concordaram, de modo geral, que se sentem bem apoiadas (alto apoio + altíssimo apoio) pelas estruturas de apoio a inovação e empreendedorismo social. A Figura 24 apresenta o resultado do grau de apoio da estrutura, pelos quesitos elencados.

Figura 24 – Grau de apoio das estruturas de suporte a inovação social



Fonte: da autora.

Do resultado desta análise, pode-se extrair que a iniciativa I17, que participou de uma estrutura de apoio nacional e de uma estrutura de apoio internacional, considerou para todos os quesitos mencionados, graus como altíssimo apoio e alto apoio.

A análise dos documentos e o discurso da participante sugere que a iniciativa possui uma significativa maturidade em todos os quesitos mencionados e que os créditos desta maturidade estão relacionados com

a sua participação nas estruturas de apoio, em especial no Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL.

O termo EQUAL aparece 15 vezes na entrevista e 26 vezes em seis documentos analisados. A vinculação ao programa EQUAL também é referenciada no site e nas redes sociais da iniciativa, evidenciando a importância desse programa para a iniciativa.

4.3.2. Processo de Identificação e Aquisição dos Parceiros

O processo de identificação e aquisição dos parceiros é parte integrante da formação da rede. Com o objetivo de compreender melhor esta formação foi realizada a análise de conteúdo temático-categorial das múltiplas fontes de dados, que possibilitou descrever o processo de identificação e aquisição dos parceiros, por meio dos seguintes temas emergentes dos dados: formas de aquisição dos parceiros, meios de identificação dos parceiros, motivação dos parceiros para formar a parceria, critérios que os parceiros devem atender para formar a parceria, fatores determinantes que levaram os parceiros a firmarem a parceria, grau de facilidade na aquisição dos parceiros, facilitadores e dificuldades do processo de aquisição dos parceiros e, por fim, explicação do processo de aquisição e aprendizado.

Com o intuito de organizar e mostrar as relações entre os temas, foi elaborado o modelo esquemático representado na Figura 25.

Figura 25 – Modelo Esquemático do Processo de Identificação e Aquisição dos Parceiros



Fonte: da autora.

4.3.2.1. Formas de aquisição, meios de identificação e motivações

Foram identificadas as seguintes formas de aquisição de parceiros nas iniciativas de inovação social estudadas:

- O **contato intencional da promotora**, ou seja, quando a promotora da iniciativa entra em contato com um potencial parceiro.
- O **contato dos parceiros**, isto é, quando organizações ou pessoas entram em contato com a iniciativa a fim de formar a parceria.
- **Candidatura ou concurso**, são parcerias que se formam a partir de um processo de seleção promovido pelo parceiro em potencial.
- **Parceiros pré-existentes**, são entidades ou pessoas que são ou foram parceiros da entidade promotora a nível de outros projetos da instituição.
- **Ao acaso**, são parcerias que se formam sem intenção, por meio de relações casuais.
- **Organização ou pessoa intermediária**, são parcerias que se formam por meio de uma organização ou pessoa que faz, intencionalmente, a ponte entre a promotora e outras pessoas ou organizações.

Essas formas de aquisição não são excludentes dentro de uma iniciativa. As iniciativas fazem uso dessas diversas formas para capturar seus parceiros. No entanto, a análise de conteúdo indica que a forma predominante de aquisição dos parceiros é por meio do **contato intencional da promotora** da iniciativa. Nessa situação, os meios utilizados para identificar os potenciais parceiros variam entre o (a) mapeamento das entidades, de acordo com as intenções que se tem com a parceria; (b) indicação de pessoas ou entidades parcerias; ou (c) rede pessoal da promotora da iniciativa, onde se faz a análise das pessoas da própria rede pessoal que pode, de alguma forma, atuar na iniciativa.

Por outro lado, há parcerias que são formadas pelo **contato do parceiro com a entidade promotora** da iniciativa. Das oito iniciativas que mencionaram essa forma de aquisição, apenas duas delas tem essa forma como predomínio. Essas duas iniciativas têm em comum uma grande quantidade de parceiros clientes.

Os meios pelos quais os parceiros clientes identificam a iniciativa estão relacionados: (a) visibilidade da iniciativa nas mídias – imprensa a nível local, regional ou nacional, a depender do impacto já alcançado pela iniciativa – e redes sociais; (b) do chamado “boca a boca”, isto é, uma pessoa ou entidade que conheceu a iniciativa e repassa esse conhecimento as outras; e (c) por meio de apresentações públicas em eventos, fóruns, concursos, e que aguça o desejo das organizações em formar parceria com essas iniciativas.

Os motivos que levam as organizações ou pessoas a entrarem em contato é, principalmente, o reconhecimento do impacto social das iniciativas. Há também a busca pelo valor social e ambiental dos produtos ou serviços oferecidos por determinadas iniciativas, o reconhecimento de que os custos do produto ou serviço são reduzidos em face aos benefícios, a visibilidade positiva pelo envolvimento com iniciativas sociais e a realização pessoal. Nesse último caso, a participante da iniciativa que representa esse código, explica que as parcerias que se estendem nessa lógica são parcerias mais pontuais, a nível do indivíduo, e que não tem um papel ativo no desenvolvimento da iniciativa, no sentido de alcançar sociais e ambientais de longo prazo.

As parcerias que são formadas por meio de **candidaturas ou concursos**, têm como característica organizações que tem em sua missão apoiar projetos sociais. São os casos das parcerias com o Centro de Inovação Social do Porto, com Instituto de Empreendedorismos Social (IES) da Social Business School, com a Fundação EDP, entre outras organizações com missão semelhante.

As parcerias que são formadas por **parceiros pré-existente** têm como destaque a iniciativa I20. Essa iniciativa é parte de um projeto maior da entidade promotora, onde foi feito o reaproveitamento de alguns parceiros do macroprojeto e não houve a necessidade de aquisição de mais parceiros para implantação da iniciativa.

As parcerias determinadas “**ao acaso**”, são parcerias que se formam sem uma intencionalidade inicial. Por exemplo, a partir de um evento ou uma situação informal, em que há partilha de informação entre as partes, cria-se a possibilidade de firmar a parceria.

Por fim, uma iniciativa relatou que algumas de suas parcerias são formadas por **intermédio de uma organização**. O parceiro intermediador são câmaras municipais, que fazem a ligação inicial entre as escolas e a

entidade promotora da iniciativa. As escolas, neste caso, são as beneficiárias do projeto. De acordo com o participante da iniciativa I03:

- “Nós não conhecíamos as escolas e as escolas não vieram até nós, então nós pedíamos as autarquias que haja alguém da autarquia, da área da educação, que seja o nosso elo de ligação e que faça algum trabalho inicial conosco, que é abrindo a porta da escola” (Participante, iniciativa I03).

4.3.2.2. Critérios para a identificação e aquisição dos parceiros

O tema critérios foi abordado por cinco iniciativas distintas e com um total de dez segmentos extraídos que retratam os requisitos necessários que os parceiros devem preencher para formar a parceria. Os critérios mencionados foram: cientificidade, alinhamento dos valores, confiança no parceiro e estrutura física necessária.

O critério de **cientificidade**, mencionado pela iniciativa I14 (que tem em sua veia a ciência), diz respeito a formação de parcerias com entidades que sejam ou tenham uma postura laica. Os trechos com a participante da iniciativa I14 elucidam esse critério:

- “Eu não posso fazer parcerias com nada que seja com misticismos. Tudo que possa não ser 100% científico, eu tenho essa dificuldade [...]. Tal como somos de ciência, como estamos associados à Agência Nacional que é do Ministério da Ciência e Tecnologia, e o estado português é laico, eu não posso, por exemplo, ter nenhuma parceria com a igreja católica. [...] podia ser altamente comercial ter uma feira de minerais como isto: ‘ah, este é o mineral do aquário’. Não, não posso! Nada disso” (Participante, Iniciativa I14).

O **alinhamento de valores** foi um requisito explicitamente mencionado pela iniciativa I03 e I19:

- “Tomamos o cuidado de ter entidades que não choquem interesse. Que os valores e objetivos sejam convergentes” (Participante, Iniciativa I03).

- “Nós tentamos sempre entrar em contato com empresas que estejam alinhadas com os nossos valores” (Participante, Iniciativa I19).

Já a iniciativa I10 menciona dois critérios que são importantes para formar as parcerias: **confiança nos parceiros** – “*Ou nós temos confiança nos parceiros ou então nós não incluímos como um dos nossos parceiros*” (Participante, Iniciativa I10); e **estrutura física necessária** das entidades parceiras para receber os clientes beneficiários, que são indivíduos com limitações físicas ou mentais, haja vista que a intervenção social da iniciativa I10 é na área do turismo acessível.

O tema critérios, na identificação dos parceiros, é apoiado pela questão do questionário: Que elementos foram considerados essenciais na identificação dos parceiros? E qual o grau de relevância desses elementos?

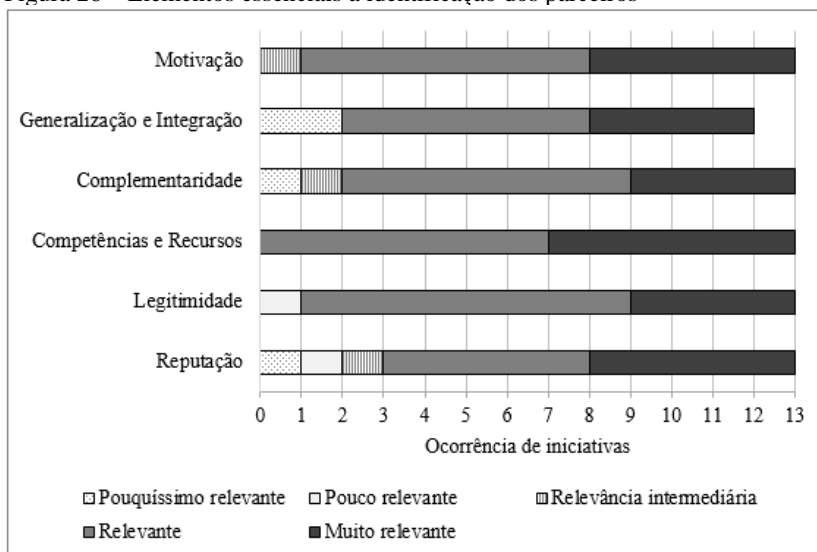
Foram atribuídas as seguintes opções de elementos, com base no Guia de Desenvolvimento de Parcerias EQUAL (COMISSÃO EUROPEIA, 2004, p. 17):

- **Reputação:** se são capazes de executar o plano e se tem experiência de trabalho na área da iniciativa social.
- **Legitimidade:** se as organizações estão mandatadas pelos seus membros para tomarem decisões relativas ao trabalho da parceria. Se as pessoas que representam têm poderes para atuar em seu nome.
- **Competências e recursos:** o que elas podem oferecer. Tem competências e recursos financeiros sólidos.
- **Complementaridade:** se as competências e recursos permitem a parceria preencher uma lacuna e serão um apoio ao seu trabalho – algo que os outros não podem oferecer.

- **Generalização e integração:** se os decisores políticos e os beneficiários da iniciativa social estão suficientemente representados/relacionados na parceria para que seu impacto seja duradouro. Se foram identificados atores da mudança e pessoas que fazem avançar a agenda.
- **Motivação:** se veem a parceria como um avanço ou se estão motivados para trabalhar em parceria.

Os elementos reputação, legitimidade, competências e recursos, complementaridade e motivação foram elementos considerados essenciais por todas as iniciativas. Já com relação ao elemento generalização e integração, uma das iniciativas assinalou que “não se aplica”. A Figura 26 mostra o grau de relevância, indicados pelas iniciativas, para os elementos em questão.

Figura 26 – Elementos essenciais a identificação dos parceiros



Fonte: da autora.

O elemento (critério) para identificação dos parceiros, que obteve os maiores graus de relevância (relevante e muito relevante) foi competências e recursos (13 iniciativas). Em segundo lugar, ficaram os elementos legitimidade e motivação (12 iniciativas). E, em terceiro lugar, ficou o elemento complementaridade (11 iniciativas).

4.3.2.3. Fatores determinantes

O tema fatores determinantes apresenta os fatores que levaram os parceiros a firmarem parceria com as iniciativas de inovação social estudadas nesta pesquisa. Este tema foi separado em dois subtemas: Fatores subjetivos e Fatores concretos.

No que se refere aos **fatores subjetivos**, foram identificados: (a) empatia com a iniciativa; (b) sentimento de responsabilidade, isto é, de se sentir responsável por uma sociedade mais justa e melhor para todos; (c) confiança na iniciativa, de acreditar no projeto, nos valores da promotora, de sentir que “*não é um aproveitamento ou uma brincadeira de miúdos [jovens]*” (Participante, Iniciativa I07); e (d) fator afetivo, retratados nos trechos a seguir:

- “As pessoas se apaixonaram por um propósito que depois transcende a própria parceria e que pode ser bom para ambas, que tem um propósito muito maior e acredito que isso terá sido o que fez com a maior parte das parcerias se concretizassem” (Participante, Iniciativa I07).
- “Eu acho que todos os parceiros que se envolveram neste projeto é porque mexeu com eles” (Participante, Iniciativa I13).

Os **fatores concretos** estão relacionados aos benefícios (ganhos) que o parceiro obterá com a realização da parceira. Foram identificados os benefícios: (a) valor econômico, relacionado a comissão nos produtos, ao retorno econômico pela comercialização de produtos diferentes e a atrair um novo nicho de mercado – este fator está associado as parcerias do setor privado; (b) valor social, relacionado ao cumprimento da missão social de organizações públicas ou sem fins lucrativos; e (c) visibilidade, no sentido de ganhar uma imagem positiva por estar associado a uma iniciativa social.

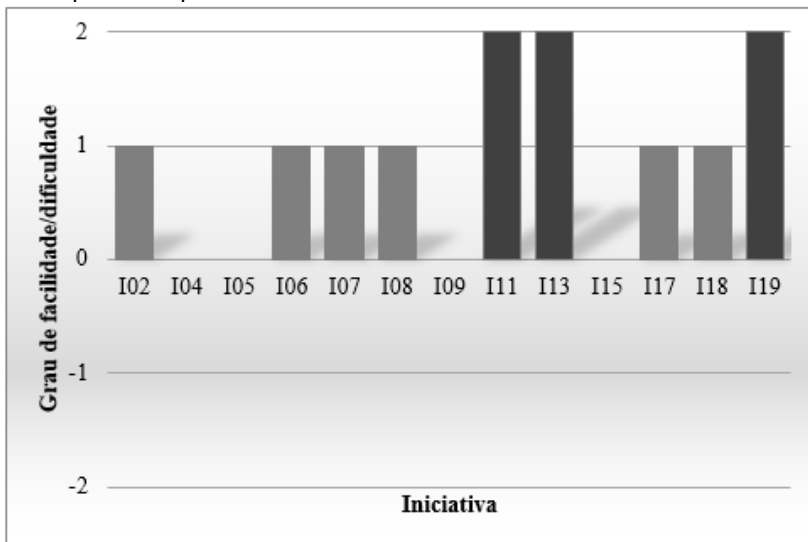
4.3.2.4. Grau de facilidade, facilitadores e dificuldades na aquisição dos parceiros

No tema **Grau de Facilidade** na aquisição dos parceiros, estão envolvidos dez segmentos de texto de cinco iniciativas. Pode-se afirmar, a partir da análise dos dados, que as iniciativas que fizeram menção a este tema consideraram fácil a aquisição dos parceiros. Os entrevistados completaram suas falas atribuindo **qualificações** como “relativamente fácil”, “muito fácil”, **ponderações** como “no início não era assim tão fácil, hoje em dia é muito fácil” e **caracterizações** do tipo de parceiro “nenhuma Câmara Municipal nunca nos disseram que não”.

O tema grau de facilidade é apoiado também pela questão do questionário: O quão fácil foi formar parcerias?

Dos 13 participantes que responderam o questionário, seis deles consideraram fácil formar parcerias, três participantes consideraram muito fácil formar parcerias e quatro consideraram intermediário. A escala utilizada foi -2 (muito difícil), -1 (difícil), 0 (intermediário), +1 (fácil), +2 (muito fácil). A Figura 27 apresenta o grau de facilidade conferido pelas iniciativas respondentes.

Figura 27 – Grau de Facilidade/Dificuldade atribuídos pelas iniciativas, a partir das respostas do questionário.



Fonte: da autora.

As iniciativas I07, I08 e I19 falaram a respeito do grau de facilidade em ambas as fontes de coleta de dados (questionário e entrevista). Nos três casos há coerência das respostas em termos de concordância em ser fácil adquirir parceiros em oposição ao difícil, entretanto, em termos da graduação dos níveis de facilidade ($0 < \textit{facilidade} \leq +2$), a coerência é parcial.

Com relação ao tema **Facilitadores**, foram obtidos 64 segmentos de textos extraídos das múltiplas fontes de dados. Os segmentos estão representados por 28 códigos.

A missão social da iniciativa, o reconhecimento dos benefícios com a formação da parceria, o caráter inovador da iniciativa, a constituição de uma rede intencional de parceiro e a reputação da iniciativa, estão entre os cinco facilitadores mais frequentes. A Figura 28 apresenta os facilitadores codificados por frequência de iniciativas.

Figura 28 – Facilitadores do Processo de Identificação e Aquisição dos Parceiros, a partir dos dados da entrevista e questionário



Fonte: da autora.

Os demais facilitadores estão apresentados da Tabela D-18 do Apêndice D.

Por outro lado, foram relatadas 11 **dificuldades**, em cinco iniciativas distintas que falaram sobre o tema.

A participante da iniciativa I09 relatou que há certa dificuldade no estabelecimento de parcerias no início do projeto, devido a necessidade

de criação conjunta de ideias. Ela também mencionou que para alicerçar parcerias com instituições públicas é, por vezes, um processo mais moroso do que com instituições privadas.

A necessidade de algum compromisso financeiro, para formar a parceria, é uma dificuldade que a iniciativa I15 expõe. Pois a utilização da metodologia oferecida pela iniciativa exige dos parceiros investimento financeiro para a sua utilização.

A participante da iniciativa I05 levanta a dificuldade com relação ao tempo que é preciso para consolidar as relações de confiança e, assim, concretizar a parceria.

A dificuldade apresentada pela participante da iniciativa I02 tem relação com dificuldades internas da própria entidade promotora da iniciativa. O número reduzido de pessoas da equipe do projeto dificulta a realização de estratégias para adquirir mais parceiros. Inclusive, esta é uma das iniciativas que tem como forma predominante de aquisição, o contato dos parceiros.

Na iniciativa I10 foram identificadas seis dificuldades no processo de identificação e aquisição dos parceiros. Todas as dificuldades atribuídas pela entrevistada têm relação com a pessoa que representa a organização e não com a organização em si. A primeira dificuldade identificada no texto (isso não significa que ela tem um peso maior que as outras) foi enxergar a entidade promotora como concorrente – *“Isso é meu nicho de mercado”* (Participante, Iniciativa I10). A segunda dificuldade tem relação com o fato do(a) o(a) representante da organização não perceber vantagem em formar parcerias com outras instituições, por considerar que as parcerias não são boas. A terceira dificuldade está no representante da organização em potencial achar que já sabe de tudo e, portanto, não precisa de parceiros. A quarta dificuldade foi associada ao medo do novo. A quinta dificuldade identificada foi mencionada em vários trechos da entrevista, que são as crenças e valores das pessoas.

- “Então será que é por causa só do lucro que não querem fazer [parceria]? Acho que não, acho que tem a ver com os valores, as crenças, das mentalidades” (Participante, Iniciativa I10).

A sexta e última dificuldade relatada pela entrevistada foi a questão do “Discurso versus Prática” serem divergentes.

- “Algumas entidades que supostamente em Portugal deveriam focar-se nesta questão social ou deveriam se preocupar com esta questão e que simplesmente, como se diz no Brasil, não estão nem aí. Porque infelizmente ainda há muita perspectiva de que uma pessoa com deficiência não pode, não deve” (Participante, Iniciativa I10).

4.3.2.5. Explicação do processo de aquisição e aprendizado

Os últimos temas representados no processo de identificação e aquisição dos parceiros são: **explicação do processo de aquisição e aprendizado**. Ambos os temas têm um número baixo de segmentos codificados e, cada um, têm duas iniciativas relacionadas.

Como exemplo do que é tratado no primeiro tema:

- “Numa situação normal, nós é que deveríamos procurar o mercado. Mas, também estamos a falar de inovação [...]. Nós não podíamos ir ao mercado, assim a correr, porque também não sabíamos como é que viríamos de fazer. Para além disso, não temos uma equipa para criar uma rede comerciais no mundo todo”. (Participante, Iniciativa I01).

Com relação ao tema aprendizado:

- “Acho que aprendemos muito nessa procura dos parceiros, aprendemos no sentido em que percebemos até que ponto, primeiro o quanto as pessoas estão disponíveis a fazer parcerias” (Participante, Iniciativa I10).

4.3.3. Governança da Rede

A análise dos dados permitiu identificar elementos da estrutura de governança da rede de parceiros das iniciativas estudadas. Os elementos identificados estão relacionados aos temas: (a) formalidade/informalidade, ou seja, os níveis de formalização das regras,

protocolos e relação entre os atores da rede; (b) comunicação, isto é, a frequência da comunicação, o perfil da comunicação e os meios de comunicação; (c) disseminação dos resultados, prestação de contas e feedbacks e reportes; (d) participação e envolvimento dos parceiros quanto a coordenação e gestão do projeto, tomada de decisão, sistema de gestão, autonomia dos parceiros, valores que os parceiros acolhem, representação das parcerias e incentivo aos parceiros; e (e) mudanças necessárias a estrutura de governança.

4.3.3.1. Formalidade/informalidade das parcerias

O tema **formalidade/informalidade** das parcerias foi um dos elementos da estrutura de governança identificados no discurso das iniciativas. A análise nos mostra que das 18 ocorrências válidas (pois não foi possível identificar, explicitamente, esse elemento em duas iniciativas), a maior parte delas possui mais de um procedimento de formalização de seus parceiros. Sendo os **procedimentos formais**, via protocolos que estabelecem os compromissos, os ganhos e os limites da parceria, e o **entendimento informal**, os mais comuns na governança da rede. Mas, há também, uma dinâmica de governança pautada por plenária do conselho local da rede social (iniciativa I13) e uma governança que adere ao Conselho Administrativo (Iniciativa I18).

A relevância da formalização das parcerias foi identificada na narrativa das iniciativas I07, I11 e I18. Segundo a participante da iniciativa I07: *“isso [a formalização] acaba por ajudar, a médio e longo prazo, porque ajuda a manter um compromisso maior entre as partes”* (Participante, Iniciativa I07). Corroborando, o participante da iniciativa I11 menciona que: *“[...] nós vemos mesmo essa necessidade [de formalização] que deve estar definido claramente o que cada um... o que é o resultado dessa parceria, porque senão fica tudo muito macro e depois não acontece nada”* (Participante, Iniciativa I11). O participante da iniciativa I18 afirma que: *“Uma das lutas da [entidade promotora] é formalizar as parcerias”*. E acrescenta que a formalização das parcerias de curto prazo é realizada com mais cuidado a fim de definir com maior clareza o início e término da parceria e a função exata do parceiro. Por outro lado, ele afirma que as parcerias mais duradouras, como as autarquias públicas, por exemplo, têm inicialmente um procedimental

formal; porém, depois, *“já se arrasta há tanto tempo, é tão abrangente que há muita coisa que é informal”* (Participante, Iniciativa I18).

Neste contexto, foi possível identificar na narrativa de outros participantes, que a formalidade com determinados parceiros se restringe ao procedimento de protocolo e contrato, mas que, no entanto, a relação entre a entidade promotora e o parceiro é informal, ou seja, é baseada numa comunicação e interação mais próxima e pessoal. As falas a seguir ilustram essa afirmação.

- “Com o INIAV [Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária] existe um protocolo, mas não é por aí. Ao meu ver a parceria é informal, é pessoal muitas vezes, tem muito a ver com o trato pessoal entre técnicos e é mantida através de ações concretas, não só da vontade de querer trabalhar em conjunto, mas da possibilidade de conseguir criar as ações onde essa parceria aconteça realmente” (Participante, Iniciativa I05).
- “O contato é informal, não há um contato formal” (Participante, Iniciativa I08).
- “As parcerias são logo pensadas na altura da elaboração da candidatura e, de fato, aí sim tem essa formalidade da parceria, porque reforça a candidatura como é óbvio. Mas, depois, ao longo do projeto vem... tem um contexto, aquela casualidade” (Participante, Iniciativa I09).
- “Existe um protocolo formal, protocolo de parceria. Mas depois, as trocas de informações, é muito mais em situações informais” (Participante, Iniciativa I10).

A relação de informalidade entre os parceiros independe do setor. Por exemplo, se por um lado, nas iniciativas I05 e I09 a relação com os principais parceiros do setor público é informal, na iniciativa I07 essa relação já é mais formal.

- “A Câmara Municipal (CM) é uma instituição pública, portanto, não há aquela informalidade e aquela proximidade que eu tenho com a Fundação EDP [terceiro setor], que tem um interlocutor para falar diretamente comigo” (Participante, Iniciativa I07).

Entretanto, a participante acrescenta que essa “formalidade” da relação com a CM se contorna entrando em contato com um colaborador do Centro de Inovação Social (CIS), que é uma entidade integrada a CM e parceira também da iniciativa.

No caso da iniciativa I16, a formalidade da relação encontra-se nos parceiros do setor empresarial, parceiros que eles denominam como *corporate friends* (corporações amigas). Os *corporate friends* são parceiros clientes da entidade promotora e requer uma relação mais formal na prestação do serviço, incluindo relatórios e feedbacks formais. Em contrapartida, a relação da entidade promotora com as Universidades públicas parceiras é informal.

Portanto, a análise nos indica que não há um padrão na relação entre a entidade promotora e o setor socioeconômico dos parceiros, para os casos estudados. Esta formalidade/informalidade da relação depende muito do objetivo que se tem com a parceria, da atuação dos parceiros nas atividades do projeto e da maturidade da parceria.

4.3.3.2. Comunicação com os parceiros

A comunicação é outro elemento da governança da rede que foi identificado nas fontes de dados. Os participantes das iniciativas consideraram que a comunicação com os parceiros é frequente. No entanto, eles ponderam que não há um padrão na periodicidade da comunicação.

- “Não tem uma periodicidade, depende das atividades. Quando é a altura de fazer as atividades a gente entra em contato. Se for preciso articulamos um dia, ou dois. Quando não há período de (atividades) não há muito a fazer” (Participante, Iniciativa I05).

- “Depende muito das fases do projeto. Quanto eu digo regular, é regular para aquilo que é normal, porque não é normal ter um contato muito próximo com um interlocutor de um financiamento, deveria ser trimestral na altura que faz o reporte, não é?! Mas isso acontece muito mais vezes, acontece quando é necessário. Isso pode ser mensal, quanto quinzenal, depende das fases. Não tem uma periodicidade. [...]. Há alturas em que a necessidade de discutir alguns aspectos, ou pelo menos comunicar, eu acho importante dar feedback, e nós falamos mais, a outras alturas que não. Com os designers, aliás com todos, acaba sendo um pouquinho de acordo com as necessidades. Se é um contato regular diário?! Não, não é, o diário é com a equipe do projeto. A equipe operacional. Com estes parceiros pode ser quinzenal, mensal. Vai depender da necessidade” (Participante, Iniciativa I07).

A análise dos dados permitiu identificar **perfis de comunicação** das entidades promotoras com os seus parceiros. O Quadro 13 apresenta esses perfis.

Quadro 13 – Perfil de comunicação entre a entidade promotora e os parceiros

Perfil de comunicação	Perfil dos parceiros
Comunicação “ permanente ”	- Equipe operacional
Comunicação de acordo com demandas e necessidades ou fases do projeto	- Parceiros institucionais e patrocinadores. - Universidades e centros de investigação. - Entidades de apoio a inovação social. - Empresas de consultoria de gestão e financeira - Entidades ou indivíduos que ajudam na divulgação das ações do projeto.
Comunicação ao longo da execução do serviço	- Parceiros clientes

Fonte: da autora.

A intensidade maior na comunicação entre os parceiros acaba sendo com a equipe operacional. A equipe operacional, a depender da iniciativa, é composta por indivíduos técnicos pertencentes a

determinadas instituições (pública, empresarial ou terceiro setor), indivíduos prestadores de serviço (trabalho autônomo), funcionários da entidade promotora e parceiros beneficiários. Os discursos a seguir evidenciam isso.

- “Depois com os técnicos de intervenção social que há uma ligação mais forte entre todos” (Participante, Iniciativa I13).
- “Essa comunicação é exaustiva [com as escolas parceiras/beneficiárias], eu me preocupo muito em saber o que é que toda gente acha até para sabermos o que vem a seguir e para que caminho nós vamos” (Participante, Iniciativa I03).

Já as parcerias institucionais e as empresas patrocinadoras possuem, normalmente, uma relação mais distante com a entidade promotora. A comunicação entre eles acaba sendo de acordo com as necessidades e demandas.

A comunicação da entidade promotora com as universidades e centros de investigação, cujo o objetivo é validar cientificamente o projeto ou as ações do projeto, ocorre de acordo com as fases do projeto. O mesmo acontece, por exemplo, com as parcerias que apoiam as iniciativas de inovação social, como CIS e o IES, e as parcerias de consultoria de gestão e financeira.

Das iniciativas cuja as parcerias são do tipo cliente, a comunicação é intensa ao longo da execução do serviço a que presta a iniciativa.

Com relação aos **meios de comunicação**, entre as entidades promotoras e os parceiros, são meios bastante diversificados. Os meios não presenciais de comunicação variam entre e-mail, contatos telefônicos, redes sociais e outras ferramentas de comunicação virtual. Os meios presenciais ocorrem em reuniões formais/informais e eventos.

A iniciativa I13, por exemplo, promove eventos comemorativos do projeto para reunir os parceiros e a comunidade, com intuito de celebrar e fortalecer os laços entre eles.

- “Você vai ver nas notícias, tem lá o aniversário da loja, em que nós fazemos qualquer coisa diferente.

Convidamos a comunidade e os parceiros a irem lá a cantar parabéns a loja e brindar conosco” (Participante, Iniciativa I13).

A valorização do contato presencial com os parceiros foi ressaltada de diferentes formas por alguns participantes das iniciativas.

- “Privilegiamos muito esse contato pessoal. Sempre que é possível, gosto de ser eu a levar a encomenda ao cliente” (Participante, Iniciativa I02).
- “A comunicação ocorre muito de forma presencial, porque também estamos todos geograficamente muito próximos. Isso também facilita” (Participante, Iniciativa I07).
- “Muitas vezes não, muitas vezes as parcerias não funcionam a nível presencial como, por exemplo, na organização de atividades muitas vezes não passa por aí. Outras vezes sim, de fato as parcerias, o objetivo final da parceria é que haja uma intervenção, uma interação presencial com alguns dos elementos que é da outra instituição. Muitas vezes a parceria é até para juntar os diferentes públicos-alvo, das diferentes instituições” (Participante, Iniciativa I09).

O participante da iniciativa I11 também aponta as reuniões como momentos presenciais importantes da relação com os parceiros. E que as reuniões que reúnem os representantes das parcerias têm sido proveitosas a ponto dos núcleos (“departamentos” de dinamização do projeto em outras regiões de Portugal) adotarem essa estratégia para manter a participação ativa dos parceiros e conseguirem novas funções para implementar mais programas de formação educacional (área de intervenção da iniciativa).

4.3.3.3. Disseminação dos resultados e prestação de contas

A **disseminação dos resultados** e a **prestação de contas** têm sido um importante elemento para as entidades promotoras, pois fortalece a confiança mútua entre os parceiros, garante a transparência e proporciona credibilidade a iniciativa. Os feedbacks e reportes (relatórios) ocorrem ao longo das fases do projeto. Nas fases iniciais, a disseminação dos primeiros resultados auxilia na formação das parcerias e, ao longo do projeto, ajuda a manter a parceria e fortalece os laços entre as partes. Além disso, a disseminação dos resultados e impactos gera mais campanha a iniciativa e contribui para sua difusão.

A obrigatoriedade desses feedbacks e relatórios não é um padrão de exigência dos parceiros. Há instituições, por exemplo, que fornecem recursos financeiros e que solicitam periodicamente esses feedbacks e há outras que apoiam financeiramente o projeto, mas que na prática não exigem um feedback formal dos resultados e prestação de contas. No entanto, as iniciativas, mesmo sem a obrigação, têm fornecido esses feedbacks por considerar importante para o projeto e para relação de transparência com o parceiro. As falas a seguir representam o que vem sendo exposto.

- “Existe contrapartidas de reporte, de cumprimentos dos objetivos, que eles [parceiros de financiamento] levam a sério desde o início, apesar de aquilo ser uma chatice, porque são relatórios, mas desde o início é muito importante dar esse feedback porque não estamos a gerir dinheiro nosso, é dinheiro que eles investiram no projeto e, portanto, achei que isso era fundamental. Então desde o início houve uma preocupação em criar processos que permitisse um grau de desconfiança nulo e fazer o reporte. [...] isso permitiu criar uma base de **confiança** muito sólida, isso também permitiu refinanciar o financiamento e, se calhar, manter uma relação após essa parceria. E, portanto, o contrário eu também sinto, a uma decisão relativamente a qual eu não estou certa, ou se calhar, objetivos que não correram conforme o previsto, eu sinto confiança em transmiti-lo porque eu sei que eles vão perceber o outro lado e que isso faz parte do próprio desenvolvimento do projeto” (Participante, Iniciativa I07).

- “Apresentamos os resultados e explicamos o que está acontecendo. E por outro lado, ficam muito grato. Não há um cobrar. Mas é bom dar essa continuidade e haver um rito de comunicação” (Participante, Iniciativa I11).
- “O feedback do que estamos a fazer, isso dá a nós credibilidade e confiança. [...] componentes institucionais nos deram o dinheiro, eles querem saber das contas, com os outros também damos esse feedback. E quando existem esses feedbacks também acham... acham... veem sensibilizados também, pelo envolvimento no projeto. Basicamente é isso”. (Participante, Iniciativa I12).

Nos quesitos **disseminação dos resultados e prestação de contas**, verificou-se que 13 iniciativas falaram ser frequentes a disseminação dos resultados para os seus parceiros e uma delas mencionou que a disseminação é escassa devido à falta de tempo em estruturar as informações a respeito dos resultados da iniciativa, uma vez que não há recursos humanos suficientes na gestão do projeto. Com relação a prestação de contas, seis iniciativas informaram que a prestação de contas aos parceiros é regular e dois afirmaram ser escasso.

Além da disseminação dos resultados e impactos sociais, as iniciativas compartilham informações gerais como os prêmios e reconhecimentos alcançados, novidades do projeto, metodologia de aplicação das ações do projeto, agradecimentos formais aos parceiros, entre outras informações gerais. Essas informações costumam ser compartilhadas nos websites das iniciativas e nas redes sociais. Inclusive, a maioria das iniciativas fazem um uso significativo das redes sociais como plataforma de disseminação de informações e/ou como forma de estimar a popularidade da iniciativa por meio das ferramentas *likes*, comentários e compartilhamentos. A relevância das redes sociais é destacada pelas iniciativas, não somente pela adoção da ferramenta, mas pela necessidade de um uso mais efetivo, conforme expõe as iniciativas I02 e I03:

- “Divulgamos [as novidades] no Facebook. Mas deveríamos ter mais disponibilidade para alimentar o Facebook com essas coisas. Há maior parte do trabalho não é compartilhado nas redes sociais” (Participante, Iniciativa I02).
- “O impacto no público, por exemplo, a única forma de medir é o Facebook e nas salas de espetáculos. Nós temos duas pessoas que só trabalham no Facebook” (Participante, Iniciativa I03).

4.3.3.4. Participação e envolvimento dos parceiros

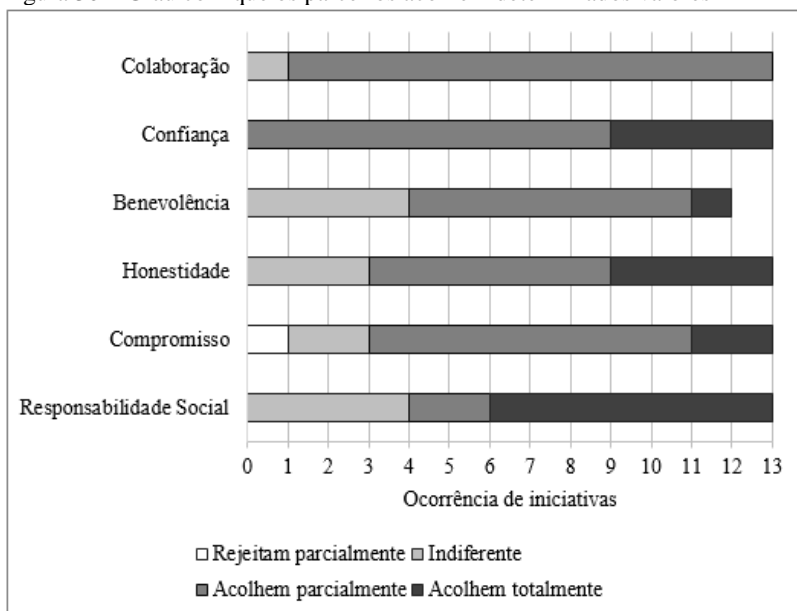
A análise dos dados nos indica que, de modo geral, a participação e envolvimento dos parceiros está relacionada a:

- Gestão e/ou operacionalização das atividades do projeto.
- Mobilização de recursos ou campanhas quando solicitados pela entidade promotora.
- Participação no processo de execução dos serviços, quanto ao tipo de parceiros clientes.

A **coordenação** do projeto, envolvendo as atividades de planejamento e gestão estratégica da iniciativa como um todo, é basicamente restrita as entidades promotoras. Isso não significa que todas as iniciativas estudadas tenham uma tomada de decisão imposta e/ou um sistema de gestão centralizado. De acordo com as 13 iniciativas que responderam o questionário, 10 responderam que sua **tomada de decisão** é democrática e seis responderam que o seu **sistema de gestão** é descentralizado.

Triangulando os dados das múltiplas fontes para o conjunto de iniciativas estudadas é possível afirmar que a tomada de decisão democrática se refere as atividades e ações que envolvem diretamente parceiros beneficiários, parceiros que fazem parte da equipe operacional e parceiros que gerenciam a dinamização da iniciativa. Inclusive, quando se trata de iniciativas nas quais os beneficiários são parceiros, a própria metodologia do projeto prevê a participação ativa e o envolvimento dos beneficiários na construção das atividades.

Figura 30 – Grau com que os parceiros acolhem determinados valores



Fonte: da autora.

No que se refere ao compromisso, as iniciativas I05, I08, I14 e I20 destacaram que os parceiros são comprometidos e que sempre que são chamados a participar das ações/atividades eles estão disponíveis. A iniciativa I17 destacou a questão de os objetivos da parceria estarem bem esclarecidos de modo que os compromissos entre as partes sejam cumpridos com eficiência. Por outro lado, a iniciativa I09 considera que os parceiros não acolhem totalmente o compromisso firmado entre as partes e acrescenta que as reuniões, por vezes, são desvalorizadas e improdutivas, pois os parceiros não se sentem na responsabilidade de participar.

Os participantes das iniciativas I05 e I07 falaram do comprometimento dos seus beneficiários. No caso da iniciativa I05, a participante considera que o compromisso “*é um bocado mais relativo*”, pois a atuação deles junto ao projeto é uma atividade complementar a sua profissão, então “*eles veem de forma mais lúdica do que econômica*”. Já a participante da iniciativa I07 menciona que a participação não profissionalizada dos beneficiários faz com que eles não acolham totalmente o compromisso com as atividades da iniciativa:

- “[...] faz com que as pessoas se sintam mais à vontade... sinto que há uma maior flexibilidade para falhar. ‘Ah, hoje minha filha está doente e eu não vou comparecer’ e eu pensava, mas isso já vai estragar o ateliê [...]. Se impõe muitas regras as coisas colapsam, e se é demasiado flexível as coisas colapsam. É muito difícil conseguir aquele meio termo entre as duas vertentes” (Participante, Iniciativa I07).

Com relação a confiança mútua, é um valor que vai sendo conquistado aos poucos. As validações científicas do projeto, os feedbacks e relatórios e a comunicação assídua vai permitindo construir uma base de confiança sólida.

A colaboração é outro valor que tem sido acolhido pelos parceiros de modo geral. A participante da iniciativa I05, por exemplo, acentua que *“é fundamental trabalhar de forma colaborativa”* e que *“houve muita colaboração, não é meramente econômico”*.

Ainda no que se refere a participação e envolvimento dos parceiros, foram identificadas algumas estratégias de incentivo a participação. As seis estratégias mais utilizadas pelas iniciativas são, respectivamente: reforçar contatos e identificar as pessoas pertinentes nas organizações parceiras para estimular a participação; debater e dialogar abertamente sobre a parceria e os seus objetivos sempre que possível; estabelecer boas relações informais com representantes dos parceiros; fazer visitas a organizações parceiras para apresentar a iniciativa; recorrer a exemplos de empresas que se beneficiaram da participação em parcerias; e estudar e procurar conhecer bem as potenciais organizações parceiras. A Tabela 6 apresenta todas as estratégias utilizadas e o índice de frequência delas.

Tabela 6 – Estratégias de incentivo a participação

(Continua)

Incentivo a participação	Frequência por iniciativa
Reforça contatos e identifica as pessoas pertinentes nas organizações parceiras para estimular a participação	12
Debata e o diálogo aberto sobre a parceria e os seus objetivos sempre que possível	11
Estabelece boas relações informais com representantes dos parceiros	11
Faz visitas a organizações parceiras para apresentar a iniciativa	10
Recorre a exemplos de empresas que se beneficiaram da participação em parcerias	9
Estuda e procura conhecer bem as potenciais organizações parceiras	8
Utiliza argumentos do movimento pela cidadania empresarial, que mostra os benefícios do empenhamento das empresas em questões sociais	8
Demonstra como as empresas podem ganhar com uma publicidade positiva e tornar-se mais conhecidas	7
Apresenta um tema com o qual os parceiros se possam identificar facilmente	4
Realiza seminários iniciais sobre o âmbito e o tema do que se está a propor	4
Recruta desde o início bons parceiros para a generalização e integração nas políticas (<i>mainstreaming</i>), por exemplo, organismos públicos nacionais	4
Salienta as obrigações legais, que têm por exemplo no que se refere a igualdade de oportunidades	4
Afeta um membro do pessoal da organização promotora para trabalhar com um parceiro específico	2
Procura aliciar os quadros superiores para a parceria	2
Realiza eventos e reuniões de partilha de informação e experiências	2
Realiza reuniões regularmente para explicar os objetivos da parceria	2

(Conclusão)

Incentivo a participação	Frequência por iniciativa
"Abre as portas" da entidade promotora	1
Acompanha os beneficiários	1
Demonstra o que cada um pode ganhar com a parceria	1
Faz a divulgação do apoio e agradece formalmente as organizações	1
Partilha informações e conhecimentos com os parceiros	1
Realiza eventos comemorativos para reforçar a ligação	1
Solicita aos parceiros clientes que sempre que possível de seu contributo	1
Trabalha em co-criação	1
Utiliza tecnologias para incentivar a participação	1
Total (Válido)	16
Omissos	4
Total	20

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

4.3.3.5. Mudanças necessárias a governança da rede

Alguns participantes das iniciativas estudadas apontaram aspectos da governança da rede de parceiros que necessitam de mudanças. Entre essas mudanças estão: a questão do envolvimento e compromisso, mudanças no processo de identificação e gestão das parcerias, necessidade de recursos humanos à gestão das parcerias, criação de grupo consultivo, disseminar mais os resultados, encontrar soluções de sustentabilidade financeira junto aos parceiros e melhorar a comunicação.

Sobre envolvimento e compromisso, a iniciativa I09 pondera que há necessidade de se obter um maior envolvimento dos parceiros na fase de concepção do projeto.

A participante da iniciativa I13, considera que é necessário:

- “Consciência de uma maior responsabilidade e comprometimento. Fruto do sucesso do projeto, não tem sido necessário um compromisso muito marcante por parte dos parceiros na operacionalização da iniciativa, na medida em o trabalho tem sido assegurado pelo seu corpo de voluntários. No entanto, e caso os voluntários não assegurassem a sua operacionalização, os parceiros teriam que ser chamados ao projeto de uma outra forma mais responsável e comprometida” (Participante, Iniciativa I13).

O participante da iniciativa I18 afirma que é necessário “*maior envolvimento dos parceiros com a organização e não apenas com projetos específicos*”.

Sobre as mudanças no processo de identificação e gestão dos parceiros, as afirmações giram ao redor de:

- “Prever o estabelecimento de parcerias ganha-ganha” (Participante, Iniciativa I09).
- “Criação de procedimento regular de pesquisa e estabelecimento de novas parcerias e melhor categorização e segmentação dos grupos de parceiros” (Participante, Iniciativa I18).

Com relação aos recursos humanos à gestão das parcerias, a iniciativa I07 e I11 afirmam que há necessidade, respectivamente, de “*aumento de recursos humanos afetos apenas à gestão parcerias*” (Participante, Iniciativa I07) e “*alocar RH (Recursos Humanos) apenas com funções de gestão das parcerias*” (Participante, Iniciativa I11).

O participante da iniciativa I11 acrescenta ainda que o desafio atual da governança da rede é criar um plano e uma função dentro da organização que trabalhe somente com a questão do engajamento dos parceiros. Que tenha uma pessoa específica para essa função e que apoie na comunicação, que realize reuniões periódicas e que fomenta o envolvimento dos parceiros. Essa afirmação vem a corroborar com a ideia do participante da iniciativa I11 em criar um grupo consultivo.

O participante da iniciativa I15 também prevê a necessidade de criação de um grupo consultivo, cujos os membros são representantes das parcerias, com o intuito de discutir as questões do projeto, de modo a oferecer suporte as decisões estratégicas da iniciativa.

A iniciativa I02, I06 e I19 ressaltam a necessidade de um fluxo maior na comunicação e disseminação das informações e resultados da iniciativa. No caso da iniciativa I02 a ênfase está na disseminação dos resultados das atividades e na comunicação das novidades. No caso da iniciativa I06, a participante pontua que é necessária “*mais comunicação através de campanhas de massa*” e afirma que isso já está sendo colocado em curso. No caso da iniciativa I19 a ênfase está em disseminar resultados que comprovem a auto sustentabilidade e acrescenta que à estrutura de governança da sua rede ficam à cargo de “*encontrar soluções de sustentabilidade financeira para continuar a apoiar e desenvolver a iniciativa*”.

As iniciativas I05 e I08 afirmaram que não há necessidades, neste momento, de alterações na estrutura de governança da rede de parceiros.

4.4. RESULTADOS DA REDE DE PARCERIAS

Os resultados da rede de parcerias referem-se tanto aos resultados de curto prazo, relacionados ao envolvimento dos parceiros nas atividades estabelecidas, como também os resultados de médio e longo prazo (os impactos) relacionados aos objetivos e missão da parceria na iniciativa de inovação social.

Emergiram dos dados os seguintes temas: impactos positivos, importância da rede de parceiros, benefícios para os parceiros, dificuldades e impactos negativos e desafios e estratégias futuras.

4.4.1. Impactos positivos e importância da rede de parceiros

A realização de parcerias com os diversos atores sociais tem gerado impactos positivos às iniciativas estudadas e destacado a importância em articular projetos e iniciativas sociais com a presença de uma rede de parceiros.

Os impactos positivos indicados com mais frequência pelas iniciativas são, respectivamente, que as parcerias: asseguram a sustentabilidade da iniciativa, geram colaboração e novas sinergias para

além das entradas/contribuições estabelecidas, proporcionam apoio e expansão de recursos, ajudam a difundir a iniciativa e partilham recursos tangíveis e intangíveis. A Tabela 7 apresenta o conjunto de impactos e sua frequência por iniciativa e por segmentos de textos, que representam os respectivos impactos, extraídos das múltiplas fontes de dados.

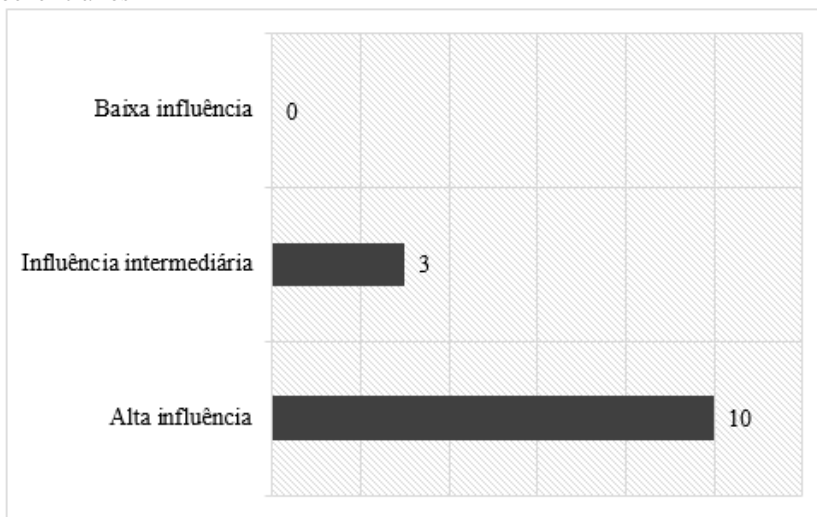
Tabela 7 – Estatística de códigos do tema Impactos Positivos

Impactos positivos	Frequência por iniciativa	Frequência por segmentos
Asseguram a sustentabilidade da iniciativa	6	7
Colaboração e novas sinergias	5	6
Apoio e expansão de recursos	4	4
Difusão da iniciativa	4	4
Partilha de recursos tangíveis e intangíveis	4	4
Aumento do impacto social	3	5
Credibilidade à iniciativa	3	3
Reconhecimento	3	3
Geração de Conhecimento	2	2
Inovação	2	2
Desconstrução do conceito de responsabilidade social	1	1
Eficácia na operacionalização das atividades	1	1
Envolvimento do setor econômico no terceiro setor	1	1
Fomenta novas parcerias	1	1
Maior diversidade de temáticas introduzidas	1	1
Produção de resultados	1	1
Total (Válido)	18	46
Omissos	2	0
Total	20	46

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Os participantes foram questionados também quanto ao grau com que os impactos da iniciativa social para os beneficiários são resultados da colaboração com os parceiros. De modo geral, os 13 participantes que responderam consideraram uma alta influência dos parceiros nos impactos sociais da iniciativa para os beneficiários. A Figura 31 ilustra a ocorrência da graduação considerada pelas iniciativas.

Figura 31 – Grau de influência dos parceiros nos impactos sociais para os beneficiários



Fonte: da autora.

A influência da rede de parceiros no impacto social da iniciativa e sua relevância ao longo da parceria também está refletida nas informações disponíveis em documentos das iniciativas. O Quadro 14 apresenta essas informações.

Quadro 14 – Influência da rede de parceiros no impacto social

Iniciativa	Informação documental
I02	Acreditamos que na luta contra a pobreza e exclusão social, a intervenção em parceria e a abordagem territorial, num profundo respeito pela dignidade, interesses e aspirações das pessoas em situação de exclusão social ou risco, são pressupostos essenciais para o sucesso de uma sociedade mais justa e inclusiva. [...]. O trabalho em rede e a complementaridade de esforços pela melhoria de condições de vida dos cidadãos mais vulneráveis é uma estratégia que faz parte da gênese da própria Associação.
I10	O modelo de atuação da [entidade promotora] privilegia o trabalho em rede e a mobilização dos recursos locais. O contributo dos nossos parceiros estratégicos é fundamental para uma oferta inovadora e de qualidade.
I13	Os parceiros têm assegurado um apoio fundamental, construindo-se em torno deste projeto uma rede de recursos materiais e humanos da comunidade. Esta congregação de esforços e de recursos tem fomentado um trabalho em equipe, promovendo novas sinergias e potencialidades num projeto de empreendedorismo social que se pretende coletivo, com ganhos efetivos para toda a comunidade.
I15	Na sua recente história [a entidade promotora] é já reconhecida pela qualidade dos seus serviços e pelos ganhos em saúde que potência. As parcerias com diversas entidades e instituições, as recorrentes participações em eventos científicos e os prêmios públicos atribuídos são indicadores desse fato.
I17	As parcerias são um espaço privilegiado para a concretização do empowerment, uma vez que permitem a integração de diversos mecanismos: desenvolver estratégias de aproximação, relação, negociação e compromisso entre os atores locais; envolver atores sociais no planeamento e avaliação do projeto promovendo a melhoria da organização e implementação das atividades; fomentar o trabalho coletivo estimulando os processos de decisões conjuntas, em particular envolvendo as mulheres; e envolver os atores locais em atividades e ações, beneficiando de novas experiências de participação e intercâmbio.

Fonte: da autora.

Além disso, os documentos da iniciativa I17 apresentam uma série de informações que evidenciam a importância e relevância dos parceiros da rede, por meio de testemunhos dos representantes das parcerias.

- “As parcerias são necessárias porque permitem combater fragilidades e estimular as competências dos atores locais, que por sua vez terão maior capacidade para gerir o território” (Testemunho do Técnico de Desenvolvimento Local, Documento, Iniciativa I17).
- “No caso do [nome da iniciativa] as parcerias local e transnacional potenciaram um conjunto de sinergias para a obtenção de resultados comuns (Testemunho de um Parceiro, Documento, Iniciativa I17).

4.4.2. Benefícios para os parceiros

Os benefícios gerados pela rede de parceiros é uma via de mão dupla entre as entidades promotoras, que alcançam um impacto social mais significativo, e os parceiros, que alcançam determinados benefícios.

Na perspectiva dos representantes das iniciativas, o principal benefício para os parceiros do setor público é o cumprimento da sua missão social. Em outras palavras, o envolvimento do setor público com entidades que promovem iniciativas sociais permite que o Estado, representado por suas entidades, ajude a promover o bem-estar social, contribua para qualidade de vida dos cidadãos e para inclusão de minorias. A Tabela 8 apresenta o conjunto total de benefícios identificados para o setor público.

Tabela 8 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Setor Público (Continua)

Benefícios - Setor Público	Frequência por iniciativa	Frequência por segmentos
Cumprimento de missão social	3	4
Desenvolvimento econômico e social	2	2
Imagem positiva	2	2
Resolução de problemas sociais	2	2
Alcançar metas legais	1	1
Complementar respostas e serviços	1	1
Dinamização territorial	1	1

(Conclusão)

Benefícios - Setor Público	Frequência por iniciativa	Frequência por segmentos
Expandir conhecimento da comunidade	1	1
Integração das atividades do Projeto nos Planos da Rede Social	1	1
Maior visibilidade	1	1
Melhoria das suas práticas	1	1
Reconhecimento da participação	1	1
Redução de custos sociais	1	1
Total (Válido)	13	19
Omissos	7	0
Total	20	19

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Para os parceiros do setor empresarial, os participantes acreditam que o principal benefício é a visibilidade e publicidade positiva que as empresas alcançam ao se associar a iniciativas sociais. A Tabela 9 apresenta o conjunto total de benefícios identificados para o setor empresarial.

Tabela 9 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Setor Público

(Continua)

Benefícios - Setor Empresarial	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Visibilidade e publicidade	8	9
Responsabilidade social	4	4
Retorno econômico	3	3
Valorização marca/produtos	2	2
Comercialização de produtos	1	1
Complementar respostas e serviços	1	1
Discussão de políticas	1	1
Espaços de partilha	1	1
Obter benefícios fiscais	1	1

(Conclusão)

Benefícios - Setor Empresarial	Frequência por iniciativa	Frequência por segmentos
Obter produtos e serviços a custo competitivo	1	1
Reconhecimento comunitário	1	1
Redução de custos	1	1
Trabalharem o lado social da empresa	1	1
Valorização social	1	1
Total (Válido)	11	28
Omissos	9	0
Total	20	28

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Os principais benefícios para os parceiros do terceiro setor são: complementar respostas e serviços e partilhar boas práticas, conhecimentos e experiências. A Tabela 10 apresenta o conjunto total de benefícios identificados para o terceiro setor.

Tabela 10 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Terceiro Setor

(Continua)

Benefícios – Terceiro Setor	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Complementar respostas e serviços	3	3
Partilha de boas práticas, conhecimento e experiências	3	3
Cumprimento da missão	2	3
Imagem positiva	2	3
Assegurar recursos	1	1
Crescimento mútuo	1	1
Criação de valor nos territórios de intervenção	1	1
Implementação de modelo de desenvolvimento	1	1
Prestação de serviços	1	1
Projetos conjuntos	1	1

(Conclusão)

Benefícios – Terceiro Setor	Frequência por iniciativa	Frequência por segmentos
Reconhecimento local e nacional	1	1
Redução de custos	1	1
Total (Válido)	11	20
Omissos	9	0
Total	20	20

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Por fim, os indivíduos e beneficiários vinculados as iniciativas sociais tem alcançados benefícios como cidadania ativa e empreendedorismo social, melhoria da condição de renda, reconhecimento, melhoria da qualidade de vida e saúde e satisfação pessoal. A Tabela 11 apresenta o conjunto total dos benefícios identificados para os atores indivíduos e beneficiários.

Tabela 11 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Indivíduos e Beneficiários

(Continua)

Benefícios – Indivíduos e beneficiários	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Cidadania e empreendedorismo social	4	7
Melhoria da condição de renda	4	4
Reconhecimento	4	4
Melhoria da qualidade de vida e saúde	3	3
Satisfação e realização pessoal	2	2
Adopção de processos de autonomia	1	1
Aumento de motivação	1	1
Capacitação com ferramentas práticas na área de desenvolvimento	1	1
Cooperativismo	1	1
Desenvolvimento profissional	1	1
Melhor ambiente	1	1

(Conclusão)

Benefícios – Indivíduos e beneficiários	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Melhores culturas	1	1
Melhoria da sua autoestima	1	1
Partilha	1	1
Potencialmente menos custos	1	1
Valorização do conhecimento local	1	1
Total (Válido)	12	31
Omissos	8	0
Total	20	31

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

4.4.3. Dificuldades e impactos negativos

Em tempo, o trabalho em rede também causa alguns inconvenientes à iniciativa. Embora o discurso geral dos participantes tenha sido que não há barreiras e nem grandes dificuldades na relação com os parceiros, ao longo da narrativa foram identificadas algumas dificuldades e impactos negativos.

Entre as dificuldades enfrentadas pelas iniciativas encontra-se, por exemplo: dedicação e disponibilidade parcial dos parceiros devido as pessoas ou entidades envolvidas terem atividades profissionais paralelas e pessoa que representa a organização que, por vezes, não vê vantagem ou não se interessa muito pela iniciativa. A Tabela 12 apresenta o conjunto total das dificuldades identificadas.

Tabela 12 – Estatística de códigos do tema Benefícios – Indivíduos e Beneficiários

Dificuldades e barreiras	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Dedicação e disponibilidade parcial	5	7
Pessoa que representa a organização	3	3
Dependência dos parceiros	2	2
No processo de execução das atividades	2	2
A estrutura da organização parceira não comporta as necessidades	1	1
Descontinuidades Políticas	1	1
Desequilíbrio nas motivações dos parceiros	1	1
Diferentes linguagens	1	1
Estruturas muito complexas	1	1
Falta de interesse da organização	1	2
Falta de pró-atividade	1	1
Falta de profissionalismo	1	1
Falta do sentimento de pertencimento	1	1
Modelo de intervenção	1	1
Pouca colaboração	1	1
Pouco respeito	1	2
Total (Válido)	19	49
Omissos	1	0
Total	20	49

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Com relação aos impactos negativos da rede de parceiros, os participantes consideraram que as parcerias criam incerteza e obstáculos no plano de atividades, consumo de tempo, diferentes níveis de envolvimento e participação entre os parceiros, dificuldade de conciliação, dificuldade na gestão da parceria devido ao número de parceiros, dispersão de informação, especificidade dos beneficiários envolvidos, exigem as vezes recursos adicionais para a sua gestão e

instabilidade política. A respeito deste último impacto, o participante da iniciativa I03 justifica que:

- “Problema político, pensando em parceiros públicos, de 4 em 4 anos a gente tem que estar lá novamente, e dependendo de quem está, acha que o projeto não faz sentido. Dificulta a questão financeira em termos logísticos, pois nunca sabemos o que vai acontecer [...] e aí a nossa capacidade de crescer fica limitada, porque eu não posso crescer para o Norte enquanto a nossa relação não estiver consolidada” (Participante, Iniciativa I03).

A Tabela 13 apresenta integralmente os impactos negativos identificados pelos participantes das iniciativas estudadas.

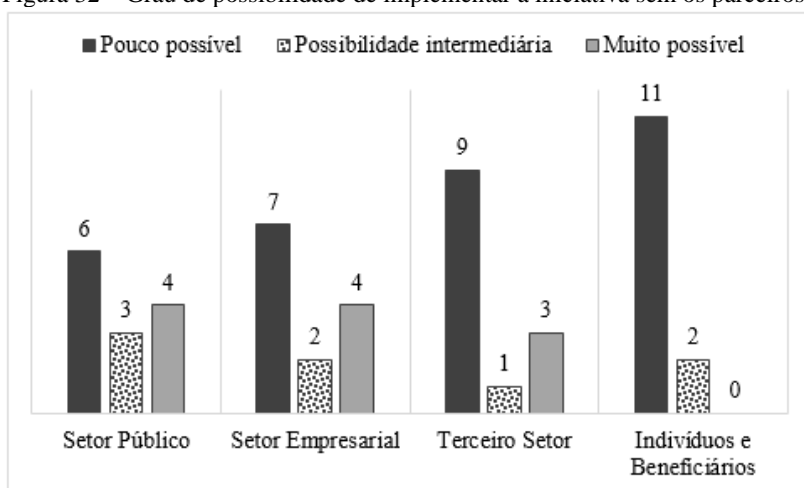
Tabela 13 – Estatística de códigos do tema Impactos negativos

Impactos negativos	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Instabilidade política	1	3
Criam incerteza e obstáculos no plano de atividades	1	2
Consumo de tempo	1	1
Diferentes níveis de envolvimento e participação entre parceiro	1	1
Dificuldade de conciliação	1	1
Dificuldade na gestão da parceria devido ao número de parceiros	1	1
Dispersão de informação	1	1
Especificidade dos beneficiários envolvidos	1	1
Exigem as vezes recursos adicionais para a sua gestão	1	1
Total (Válido)	5	12
Omissos	15	0
Total	20	12

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Contudo, embora ocorra alguns constrangimentos com a rede de parceiros, quando questionado sobre o grau com que seria possível implementar e alavancar a iniciativa social sem os parceiros do setor público, empresarial e terceiro setor e sem os atores indivíduos e beneficiários, os 13 participantes que responderam o questionário consideraram, de modo geral, pouco possível implementar e alavancar a iniciativa sem esses atores/setores. A Figura 32 apresenta a ocorrência da graduação considerada pelas iniciativas.

Figura 32 – Grau de possibilidade de implementar a iniciativa sem os parceiros



Fonte: da autora.

A Figura 32 evidenciou a relevância dos parceiros indivíduos/beneficiários como parceiros às iniciativas sociais. No entanto, quando se trata de implementar e alavancar a iniciativa, as entidades do setor público apresentam a menor barra “pouco possível” do gráfico, quando comparado com os outros setores. O que é um fato curioso, pois a rede de parceiros das iniciativas estudadas mostrou uma associação predominante com entidades públicas. Além disso, ao longo do discurso foi destacado o importante papel da atuação dos parceiros públicos nas iniciativas.

4.4.4. Desafios e estratégias futuras

Foi identificado na narrativa dos participantes alguns desafios e estratégias futuras com relação aos parceiros.

A iniciativa I03, por exemplo, tem a intenção de criar uma plataforma de interação, com intuito de fomentar e medir a interação entre todos os envolvidos com a iniciativa, desde atores que são parceiros a aqueles que não são, para gerar insumos à tomada de decisão estratégica.

A iniciativa I04, apesar de não ter a intenção de criar, considerou que é importante a existência de plataformas que propiciem uma maior interação entre os parceiros.

A questão da comunicação é um desafio para a iniciativa I02, que informou que é preciso comunicar mais as novidades tanto para os parceiros como para o público em geral.

A questão da sustentabilidade financeira foi um desafio destacado pelas iniciativas I03, I04, I05, I07 e I12. Eles apresentam que a questão dos custos é um problema, *“porque tudo que eu tenho que recorrer tem que ser pro bono, raras são as vezes que conseguimos assumir custos”* (Participante, Iniciativa I03). Corroborando, a participante da iniciativa I07 diz que: *“porque vamos imaginar, uma empresa que faz marketing digital, que constrói site, não consegue de forma profissional dar respostas as exigências pro bono eternamente”*. No caso da iniciativa I04 a própria execução do projeto ficou comprometida pela falta de recursos financeiros. E a participante da iniciativa I12, considera que o projeto está no momento denominado “curva da morte” das inovações, ela afirma que *“é nessa curva de sustentabilidade que nós agora estamos a tentar ultrapassar. Não é fácil”*. Já a iniciativa I05 comenta que se tivessem mais recursos financeiros poderia dinamizar mais coisas.

Por fim, nos documentos da iniciativa I03, foi detectado alguns objetivos e estratégias futuras que se referem as parcerias, evidenciando a preocupação da iniciativa com a participação e fomento às parcerias. Como exemplos de objetivos futuros: *“a expansão do projeto, na tentativa de despertar interesse para novos parceiros e entidades interessadas em apoiar o mesmo”* e *“realização de uma candidatura ao programa ERASMUS +, que poderá levar a nossa missão e os nossos valores a 5 países da Comunidade Europeia”*.

4.5. CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

A análise descritiva do ecossistema, processos e resultados das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social permitiu sugerir que a dinâmica das parcerias é determinada, principalmente, pelos objetivos sociais da iniciativa e pelos objetivos específicos com os parceiros, isto é, o que se deseja do parceiro enquanto seu papel na iniciativa como um todo e nas suas atividades.

Assim, cada iniciativa possui sua particularidade enquanto envolvimento dos atores parceiros à iniciativa. No entanto, a descrição da dinâmica das parcerias no indica que a complementaridade de recursos tangíveis e intangíveis entre as partes envolvidas é um fator crítico de sucesso à iniciativa, que gera benefícios para ambas as partes como, por exemplo, o cumprimento da missão social, tanto para promotora quanto para as entidades públicas e do terceiro setor, evitando sobreposição de papéis.

A dinâmica das parcerias é regulada pela governança; embora, pode-se constatar que na maioria das iniciativas não há um modelo de governança formalmente institucionalizado na rede. No entanto, os elementos de governança como a centralidade da gestão, a formalização dos compromissos, a deliberação da autonomia dos parceiros, os mecanismos de comunicação, etc., estão presentes ao longo da relação de parceria e interferindo direta ou indiretamente no seu sucesso.

Além disso, a análise descritiva da dinâmica nos trouxe evidências de que o envolvimento dos parceiros nas fases do processo de inovação social, de iniciativas que visam solucionar uma demanda social local, foram mais acentuadas nas fases de desenvolvimento e prototipagem, sustentabilidade e difusão. Apesar de, tanto a literatura quanto a própria descrição da realidade empírica, evidenciar a importância da participação dos beneficiários (seja de forma ativa ou passiva), na fase de diagnóstico do problema.

Outro fator relevante é que a iniciativa que obteve apoio de uma estrutura de suporte a projetos sociais inovadores, no âmbito da Comissão Europeia, mostrou-se com um nível significativo de maturidade da gestão, tanto da iniciativa em si, quanto da gestão das suas parcerias.

A descrição da dinâmica sugere também que a confiança é um elemento que deve ser levado em consideração nas estratégias para formar

e envolver os parceiros, pois viabiliza um maior compromisso e uma maior colaboração entre as partes.

Dito isto, o capítulo seguinte objetivou transformar os resultados encontrados neste capítulo em diretrizes para apoiar o desenvolvimento de parcerias intersetoriais para iniciativas de inovação social.

5. DIRETRIZES DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS INTERSETORIAIS PARA INICIATIVAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

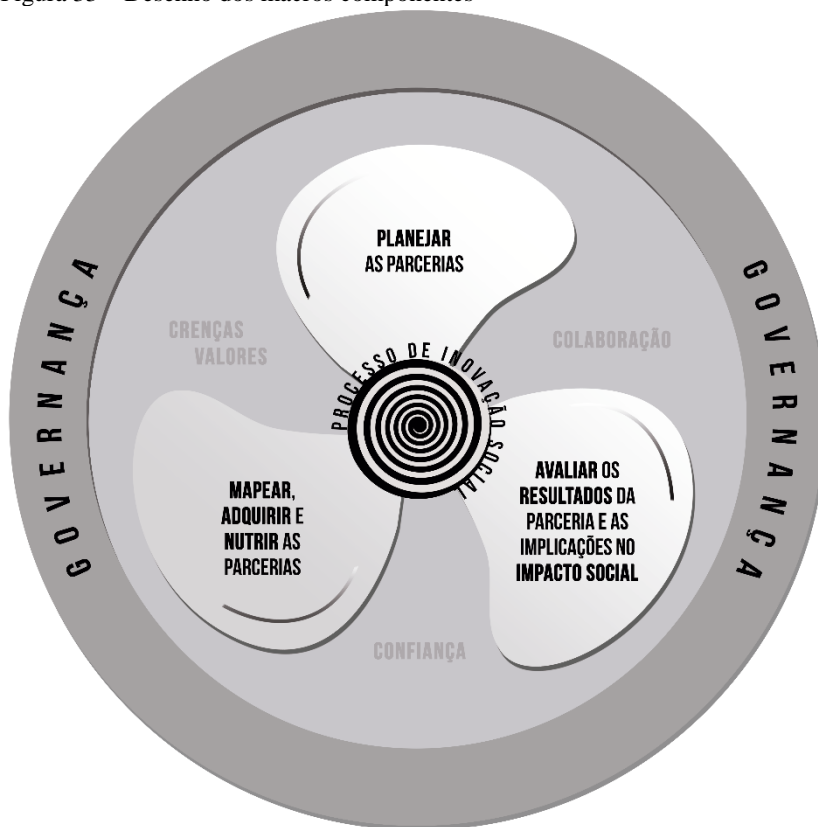
Com base nos resultados empíricos e apoiada pelos fundamentos teórico sobre inovação social e parcerias intersetoriais, foi elaborada diretrizes de apoio ao desenvolvimento de parcerias intersetoriais para iniciativas de inovação social, direcionadas a atender as demandas sociais dos territórios.

As diretrizes propostas foram determinadas por três macro componentes metafóricos: eixo, hélice e grade. O eixo é o processo de inovação social, que vai do reconhecimento de uma demanda social às mudanças sistêmicas. É ao longo desse processo que serão estabelecidas as parcerias intersetoriais. Assim, o desenvolvimento de parcerias caminha junto com o desenvolvimento das fases do processo de IS. Isso não significa que em todas as fases ocorrerá a formação de parcerias. Como foi visto nos resultados empíricos, há iniciativas que não formaram parcerias nas fases de diagnóstico e geração de ideias, por exemplo.

O processo de inovação social é o eixo que suporta e faz rodar as “hélices” que movimentam a dinâmica das parcerias intersetoriais – a metáfora das hélices foi inspirada no conceito da Tríplice Hélice proposto por Henry Etzkovitz, para descrever o modelo de inovação com base na relação governo-universidade-indústria. Todavia, as hélices aqui propostas representam componentes analíticos onde as diretrizes estão estabelecidas, a saber: I) planejar as parcerias; II) mapear, adquirir e nutrir as parcerias; e III) avaliar os resultados das parcerias e as implicações nos impactos sociais. Por fim, a governança é a “grade” que projeta o eixo e as hélices, isto é, estabelece as regras e os limites da gestão da rede de parceiros. Além disso, a dinâmica das parcerias intersetorial é permeada por valores, crenças, colaboração, confiança, compromisso, transparência, entre outros atributos.

A Figura 33 apresenta o desenho dos macros componentes em que as diretrizes foram estabelecidas.

Figura 33 – Desenho dos macros componentes



Fonte: da autora (2017).

Tanto os macros componentes quanto as diretrizes propostas estão amparadas pelos resultados empíricos desta pesquisa e pelos estudos dos autores: Comissão Europeia (2004), Hubert (2010), Malinsky e Lubelsky (2010), Nelson e Zadek (2002), Roth et al. (2012), Santos Delgado (2016) e Van Tulder et al. (2016). A Tabela apresenta um resumo da quantidade de diretrizes determinadas em cada componente.

Tabela 14 – Quantidade de diretrizes nos macros componentes

Componente	Quantidade de diretrizes
Governança	11
Hélice 1: Planejar as parcerias	14
Hélice 2: Mapear, adquirir e nutrir	47
Hélice 3: Avaliar os resultados da parceria	6
Processo de Inovação Social	2
Total	80

Fonte: da autora.

As seções seguintes apresentam as diretrizes propostas para cada componente.

5.1. GOVERNANÇA

A governança da rede de parceiros é um dos temas sensíveis as parcerias intersetoriais. Na proposta das diretrizes a governança é a “grade protetora” da dinâmica das parcerias intersetoriais ao longo do processo de inovação social, pois permite delimitar a gestão das parcerias, numa noção de governança em que a gestão é “caracterizada pela flexibilidade e pela adequação das práticas para atender às necessidades das estratégias coletivas” (ROTH et al., 2012, p. 112) e pelo equilíbrio de papéis, responsabilidades e capacidades dos diferentes níveis de governo local, nacional, regional e global e dos diferentes atores ou setores da sociedade – organizações públicas, privadas e da sociedade civil e cidadãos individuais (NELSON; ZADEK, 2002).

Dentro das dimensões estrutural (forma de organização e regulação estabelecida para rede) e instrumental (relacionada aos instrumentos de gestão, organização, regulação e controle da rede) da governança, sugere-se que as iniciativas de inovação social busquem não centralizar a governança da iniciativa em uma única instituição, mas sim “aumentar a coordenação enquanto a conjuga com uma orientação de nível superior capaz de esboçar uma estratégia comum e assegurar a coerência das ações” (HUBERT, 2010, p. 75). Portanto, recomenda-se para as iniciativas de inovação social:

Diretriz 1. Suscitar uma governança não centralizada em uma única instituição e aumentar a coordenação de modo a assegurar a coerência das ações.

Diretriz 2. Refletir se os parceiros da rede, ou alguns deles, terão autonomia para gerenciar e coordenar as atividades da iniciativa.

Diretriz 3. Destinar recursos humanos afeto à gestão das parcerias.

Diretriz 4. Fomentar o envolvimento dos parceiros sobre as decisões e rumos do projeto que afetam direta ou indiretamente à parceria.

Diretriz 5. Viabilizar um conselho administrativo ou grupo consultivo que apoie nas decisões da iniciativa.

Na questão da formalidade de cada parceiro da rede, a iniciativa deve avaliar as necessidades dessa formalização. Nas iniciativas estudadas nesta pesquisa a formalidade mostrou-se, de modo geral, relevante para se estabelecer os compromissos, custos e benefícios da parceria; por outro lado, as iniciativas mostraram que a condução da relação entre os parceiros, na troca de informação, na comunicação e na tomada de decisão, é baseada num entendimento informal e que isso estabelece uma confiança e um compromisso afetivo, que alimenta a efetividade dos compromissos estabelecidos e gera um círculo virtuoso de confiança. Sanzo et al. (2015) já preconizava isso em seu estudo, afirmando que as parcerias baseadas em confiança afetiva se desenvolvem rumo a um maior sucesso do que aquelas exclusivamente monetárias. Deste modo, recomenda-se as iniciativas:

Diretriz 6. Estabelecer protocolos formais junto aos parceiros – de modo a tornar transparente os compromissos entre as partes, os ganhos com a parceria, ressalvas legais, entre outras questões críticas ao desenvolvimento da parceria.

Diretriz 7. Incentivar a informalidade das relações no *continuum* das parcerias.

A comunicação em termos de frequência é variante, como informa Mulgan (2006) é inocência achar que a comunicação dos atores em uma união colaborativa será realizada o tempo todo. Os resultados empíricos desta pesquisa mostraram que a comunicação é realizada quando

necessário e dependendo das fases do projeto. No entanto, no que se refere a comunicação em termos de disseminação dos resultados, da prestação de contas, dos processos e das novidades da iniciativa, estas devem ser disseminadas com frequência, pois proporciona transparência, credibilidade, alimenta a confiança entre os parceiros, ajuda a divulgar positivamente a iniciativa, aproxima os parceiros, faz com que eles sejam mais atuantes na iniciativa e auxilia na aquisição de mais parceiros – caso seja necessário essa evolução na dimensão da rede.

Diretriz 8. Manter uma comunicação assídua e transparente nas fases críticas do projeto a qual os parceiros estão vinculados.

Diretriz 9. Fomentar eventuais encontros, presenciais ou virtuais, de modo a manter ativa a relação de parceria.

Diretriz 10. Disseminar frequentemente os resultados das atividades desenvolvidas com os parceiros, os resultados sociais do projeto e informações gerais que possam reforçar a relação de parceria.

As mudanças na estrutura de governança é um tópico que não deve ser negado. Portanto, há de se planejar e replanejar o modelo de governança de acordo com os rumos das parcerias, pensando sempre na missão social da iniciativa.

Diretriz 11. Planejar e replanejar o modelo de governança de acordo com os rumos da parceria, com vistas ao propósito social da iniciativa.

Enfim, deve-se questionar intermitentemente qual a estrutura de governança desejável à rede de parceiros ao longo do processo de inovação social.

Neste sentido, Nelson e Zadek (2002, p. 44) incitam algumas provocações que complementam o corpo de diretrizes expostos até aqui:

- Quais são os direitos e responsabilidades de cada participante? São iguais em toda a parceria ou dependem da fonte de recursos e de outras competências e contribuições críticas?

- Quais são os meios mais apropriados para participar na tomada de decisões? É mais apropriada uma estrutura formal do tipo de conselho representativo, ou é mais provável que a participação direta através de um diálogo mais aberto e consensual alcance o comprometimento necessário?
- Como os “beneficiários” participaram na tomada de decisão? É somente através da representação profissional de, por exemplo, autoridades locais ou grandes organizações de bem-estar social, ou é mais apropriado um estilo mais direto de participação cidadã no processo de governança?
- Quem é responsável pelo comportamento da parceria? Em última análise, quem é responsável pelo sucesso ou fracasso da parceria?

5.2. DINÂMICA DAS PARCERIAS INTERSETORIAIS

A dinâmica das parcerias intersetoriais está estabelecida em três grandes fases (hélices): (1) planejar as parcerias; (2) mapear, adquirir e nutrir as parcerias; e (3) avaliar os resultados das parcerias e a implicação nos impactos sociais.

5.2.1. Primeira Hélice: planejamento das parcerias

A fase de planejamento da parceria é uma das fases mais importantes, pois ela define o que se pretende com os parceiros (objetivos) e quais as estratégias serão adotadas para obter o sucesso com a parceria e as implicações nos impactos sociais.

Deste modo, é relevante que na fase de planejamento seja levado em consideração: os objetivos sociais da iniciativa e os objetivos específicos com os parceiros; os tipos de parceiros necessários à iniciativa; a verificação e adequação ao nível de formalidade da iniciativa; e recorrer a estruturas de apoio a inovação social.

5.2.1.1. Objetivos

Os objetivos sociais estão relacionados com a intervenção social da iniciativa. Assim, ao planejar a parceria ou o conjunto de parceiros (a rede), deve-se:

Diretriz 12. Refletir sobre como o parceiro ou a rede de parceiros poderá atender aos objetivos sociais da iniciativa.

Os objetivos específicos com os parceiros referem-se ao que cada parceiro poderá contribuir com a iniciativa. No desenho desses objetivos deve-se:

Diretriz 13. Identificar os tipos de recursos (tangíveis ou intangíveis) que estão disponíveis e/ou serão solicitados de cada parceiro.

Diretriz 14. Definir se o parceiro irá complementar recursos (tangíveis ou intangíveis) ao longo da iniciativa ou apenas irá ceder recursos pontualmente.

Diretriz 15. Estabelecer, de maneira conjunta, os papéis e as funções que o parceiro irá desempenhar na iniciativa.

É relevante salientar a importância de se estabelecer os objetivos a priori, mais também, de se ser suficientemente flexível as mudanças nos objetivos e a emergência de novos outros.

5.2.1.2. Tipos de parceiros

Na fase de planejamento deve-se refletir também sobre quais os tipos de parceiros são desejados à iniciativa, de modo a atender os objetivos estabelecidos.

Diretriz 16. Questionar se a iniciativa necessita da incorporação de entidades do terceiro setor – para trabalhar de forma complementar e evitar sobreposição de atividades ou para se aproximar da realidade de determinada comunidade, por exemplo.

Diretriz 17. Questionar se a iniciativa necessita da colaboração das empresas – Para disseminar a iniciativa ou patrocinar, por exemplo.

Diretriz 18. Questionar se a iniciativa precisa do apoio do governo – não somente como apoio financeiro, mas como apoio relacional com outras entidades, apoio na articulação das atividades da iniciativa e difusão.

Diretriz 19. Questionar se a iniciativa precisa da atuação dos beneficiários nas atividades da iniciativa ou se os beneficiários participarão apenas no diagnóstico do problema e na recepção dos benefícios sociais.

Diretriz 20. Questionar se as universidades e os centros de investigação são entidades relevantes à iniciativa.

Diretriz 21. Questionar quais os tipos de pessoas ou entidades serão necessárias para prototipar a inovação

Os tipos de parceiros necessários à iniciativa são mutáveis, isto é, dependem muito da fase em que o projeto se encontra e das mudanças e/ou emergências nos objetivos sociais ao longo do tempo.

Por exemplo, numa fase de validação científica do projeto de IS, é relevante alicerçar parcerias com Universidades e Centros de Investigação. Essa parceria pode ser aplicável somente nesta fase. Ou então, alicerçar parcerias com Universidades e Centros de Investigação que, além de prover o capital intelectual, pode fazer parte da dinamização da iniciativa junto aos beneficiários, atuando assim de forma complementar à entidade promotora da iniciativa.

É importante destacar que o contexto socioeconômico e político também pode influenciar na coalização das parcerias (COMISSÃO EUROPEIA, 2004; MALINSKY; LUBELSKY, 2010).

Portanto, as iniciativas de inovação social devem perceber o tipo de política que o país adota e qual a tendência e os rumos dessa política. Deve-se buscar prever as mudanças no sistema, para evitar que a parceria se dissolva com facilidade, prejudicando ou interrompendo o curso da iniciativa. Há que se refletir se o governo local, regional ou central:

- Destina recursos e fundos para apoiar projetos sociais.
- Se cria programas e entidades específicas para apoiar projetos sociais.
- Se destina e cria políticas de fomento a abertura de empresas sociais (com ou sem fins lucrativos).

O contexto socioeconômico e político afeta também a pré-disposição de empresas privadas em formar parcerias; bem como o envolvimento de indivíduos empáticos em investir em causas sociais. A depender do cenário, pode ser um fator positivo e de arranque de parcerias, como pode ser o contrário.

Mas, apesar do contexto ter influência, Nelson e Zadek (2002) indicam que o caráter inovador e a perseverança dos agentes da mudança social têm maior peso na consolidação das parcerias com os vários potenciais tipos de parceiros.

5.2.1.3. Necessidade de formalização do projeto e adequações legais da entidade promotora

Há uma gama de iniciativas de inovação social que são concebidas por empreendedores sociais ou grupos informais de indivíduos. Para formar parcerias sólidas e de alto impacto, esse empreendedor ou grupo de indivíduos deve refletir sobre a necessidade da formalização do projeto, por meio da criação de uma empresa ou de uma organização sem fins lucrativos, ou ainda, caso não seja viável a transição para pessoa jurídica, vincular o projeto há uma instituição já existente, seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos. O segundo caso é mais complexo e sensível, pois ambas as partes devem ter extrema confiança mútua, caso contrário muitos entraves podem ocorrer, inclusive, sobre a questão da atribuição de créditos aos idealizadores do projeto.

Diretriz 22. Verificar a necessidade e viabilidade de institucionalização do projeto por meio da criação de uma empresa ou instituição sem fins lucrativos.

Diretriz 23. Verificar a necessidade e viabilidade de vincular o projeto há uma instituição já existente.

As iniciativas que emergem dentro de uma instituição (empresas, ONG's, universidades, etc.) devem rever os seus regulamentos de modo a atender determinadas exigências e normas das potenciais entidades parceiras à iniciativa. Por exemplo, se a entidade promotora deseja participar de um programa governamental que será essencial a iniciativa, ela deverá rever se as suas regulamentações legais estão de acordo com as exigências do programa.

Diretriz 24. Verificar a necessidade de adequar os regulamentos da instituição promotora da iniciativa de inovação social a fim de atender as exigências e normas das instituições parceiras.

5.2.1.4. Recorrer a estruturas de apoio a inovação social

O envolvimento com estruturas de apoio a inovação social, como centros e institutos de IS, são estruturas importantes no processo de IS. Essas estruturas além de apoiar o projeto no núcleo de cada fase da IS, fomenta uma rede de relacionamentos com outras entidades que podem vir a serem parceiras do projeto em questão. Portanto:

Diretriz 25. Buscar estabelecer parcerias com centros e instituições de apoio a inovação social.

Em síntese, nesta fase de planejamento deve haver uma sinergia entre os objetivos, tipos de parceiros e necessidade de formalização, e buscar estabelecer parceria com estruturas de apoio a inovação social.

5.2.2. Segunda Hélice: mapear, adquirir e nutrir as parcerias

As iniciativas de inovação social devem utilizar uma série de estratégias para mapear, adquirir e nutrir as suas parcerias.

No que se refere ao **mapeamento e aquisição** dos parceiros recomenda-se que:

Diretriz 26. Participar de eventos, fóruns e encontros voltados a temática da intervenção social ou no âmbito do empreendedorismo e inovação social.

Os eventos e fóruns são importantes meios de divulgação da iniciativa, de partilha de informação, de aprendizado e fonte de relacionamento. Muitos eventos promovem oficinas participativas, concursos e premiações de ideias, que proporcionam feedback e geram visibilidade à iniciativa. Em Portugal, por exemplo, temos os eventos e premiações promovidos pelo IES. No Brasil temos, por exemplo, o evento Social Good Brasil.

Uma forma de identificar esses eventos e concursos é realizar uma pesquisa em ferramentas web. Há também muitos portais de divulgação de eventos nas mais diversas áreas, na qual o gestor da iniciativa ou da parceria pode se inscrever e se manter atualizado dos eventos de seu interesse.

Diretriz 27. Participar de concursos que promovam a iniciativa.

Diretriz 28. Investir na comunicação da sua iniciativa na web e em redes sociais.

Diretriz 29. Identificar redes de aprendizagem, redes temáticas, ou redes de colaboração em que a iniciativa possa se inserir.

Diretriz 30. Identificar programas e políticas governamentais.

Diretriz 31. Utilizar a sua rede pessoal de contato como meio de divulgação e disseminação da iniciativa.

Diretriz 32. Identificar as pessoas influentes e que estejam alinhadas com a proposta da iniciativa.

Diretriz 33. Demonstrar o caráter inovador da iniciativa.

Diretriz 34. Demonstrar rigor científico e/ou prático da solução proposta.

Diretriz 35. Mostrar os benefícios tangíveis e/ou intangíveis com a formação da parceria. As chamadas parcerias ganha-ganha.

Diretriz 36. Enfatizar a participação na iniciativa pelo cumprimento da missão social da própria organização parceira. Principalmente nos casos de organizações do terceiro setor e do setor público.

Diretriz 37. Mostrar que podem trabalhar de forma complementar, seja relacionado a recursos tangíveis ou intangíveis.

Diretriz 38. Mostrar que pode melhorar a condição de renda e qualidade de vida. Principalmente quando se está negociando com os beneficiários.

Diretriz 39. Demonstrar que as parcerias ajudam na redução de custos sociais. Principalmente quando se trata das organizações do setor público e do Estado.

Diretriz 40. Demonstrar que as parcerias propiciam a melhoria mútua das práticas da organização.

Diretriz 41. Mostrar que há um retorno econômico pela visibilidade positiva ou pelo alcance de um novo nicho de mercado e, também, a depender da solução proposta pela iniciativa, comissão nos produtos. Principalmente quando se articula parceria com o setor empresarial e com profissionais autônomos.

Diretriz 42. Ofertar a solução proposta ao potencial parceiro – por exemplo, se a solução da iniciativa for a formação de indivíduos para uma determinada área, então possibilitar o parceiro usufruir da formação, de modo que ele possa se integrar à iniciativa e fortalecer o sentimento de pertencimento.

Diretriz 43. Evidenciar que a parceria pode assegurar recursos.

Diretriz 44. Evidenciar o crescimento mútuo.

Diretriz 45. Explicitar o conhecimento da solução proposta em forma de metodologia – pois evidencia a capacidade dos gestores

da iniciativa em estruturar, sistematizar e organizar o conhecimento para que ele seja compartilhado e replicado.

Diretriz 46. Demonstrar os resultados parcial ou integral da solução proposta, de modo a gerar credibilidade e confiança à iniciativa.

Diretriz 47. Fazer visitas às organizações e ao grupo de atores beneficiários para apresentar a iniciativa.

Diretriz 48. Utilizar meios didáticos e dinâmicos para apresentar a iniciativa aos parceiros.

Diretriz 49. Apresentar a solução por meio da própria solução. Por exemplo, se a iniciativa é cultural, mostrar uma pequena apresentação cultural aos parceiros.

Diretriz 50. Apresentar relato dos beneficiários e de outros parceiros.

Diretriz 51. Divulgar os prêmios e títulos de reconhecimento.

Diretriz 52. Utilizar uma linguagem próxima e amigável.

Além dessas recomendações, que emergiram estritamente da análise descritiva da dinâmica das parcerias intersetoriais das iniciativas de inovação social estudadas, atribui-se de forma complementar, recomendações com base no Guia de Desenvolvimento de Parcerias EQUAL da Comissão Europeia (2004).

Diretriz 53. Estude e procure conhecer bem as potenciais organizações parceiras.

Diretriz 54. Recrute desde o início bons parceiros para a generalização e integração nas políticas (*mainstreaming*), por exemplo, organismos públicos nacionais.

Diretriz 55. Utilizar os argumentos do movimento pela cidadania empresarial e responsabilidade social corporativa, que mostra os benefícios do empenhamento das empresas em questões sociais.

Diretriz 56. Demonstrar como as empresas podem ganhar com uma publicidade positiva e se tornar mais conhecidas

Diretriz 57. Recorrer a exemplos de empresas que se beneficiaram da participação em parcerias

Diretriz 58. Procurar aliciar os quadros superiores para a parceria. Diretriz. Apresentar um tema com o qual os parceiros possam se identificar facilmente.

Para **nutrir as parcerias**, e isso requer indiscutivelmente alimentar a confiança mútua entre as partes, recomenda-se utilizar estratégias como:

Diretriz 59. Realizar eventos e reuniões de partilha de informação e experiências.

Diretriz 60. Tornar claro que as “portas” da entidade promotora estão sempre abertas aos parceiros.

Diretriz 61. Acompanhar os beneficiários.

Diretriz 62. Fazer a divulgação do apoio e agradecer formalmente as organizações.

Diretriz 63. Partilhar informações e conhecimentos com os parceiros.

Diretriz 64. Realizar eventos comemorativos para reforçar a ligação.

Diretriz 65. Solicitar aos parceiros que, sempre que possível, dê seu contributo.

Diretriz 66. Trabalhar em co-criação.

Diretriz 67. Utilizar tecnologias para incentivar a participação – por exemplo, redes sociais, tecnologias síncronas de comunicação, tirar fotos de determinadas ocasiões, entre outros.

Além dessas recomendações, que emergiram estritamente da análise descritiva da dinâmica das parcerias intersetoriais das iniciativas de inovação social estudadas, atribui-se de forma complementar, recomendações com base no Guia de Desenvolvimento de Parcerias EQUAL da Comissão Europeia (2004).

Diretriz 68. Reforçar contatos e identificar as pessoas pertinentes nas organizações parceiras para estimular a participação.

Diretriz 69. Debater e dialogar abertamente sobre a parceria e os seus objetivos sempre que possível.

Diretriz 70. Estabelecer boas relações informais com representantes dos parceiros.

Diretriz 71. Salientar as obrigações legais no que se refere a igualdade de oportunidades.

Diretriz 72. Afetar um membro do pessoal da organização promotora para trabalhar com os parceiros.

5.2.3. Terceira Hélice: resultados da parceria e impactos sociais

As iniciativas de inovação social estudadas demonstraram que possuem uma avaliação dos resultados da solução proposta, inclusive porque isso ajuda adquirir e manter os parceiros. Em contrapartida, a avaliação dos resultados da parceria não tem sido algo central, porém, elas consideram importante essa avaliação.

E, de fato, o é! A avaliação das parcerias permite reforçar medidas, alterar outras, adotar novas medidas, estabelecer mudanças na governança da rede, estabelecer novos objetivos, adotar estratégias para fomentar o compromisso, a confiança e a participação colaborativa dos parceiros,

inovar nos processos, estabelecer novos projetos em conjunto, fazer mudanças na própria solução proposta, etc.

Com base nos estudos de Nelson e Zadek (2002), Malinsky e Lubelsky (2010) e van Tulder et al. (2016) estabeleceu-se seis diretrizes para avaliar as parcerias intersetoriais.

Diretriz 73. Avaliar os processos e resultados da parceria, tanto para o propósito comum quanto para as agendas individuais de cada parceiro.

Diretriz 74. Avaliar a eficiência das parcerias no nível das entradas (recursos tangíveis e intangíveis) e da implementação e execução das atividades, por meio de uma análise dos custos-benefícios.

Diretriz 75. Avaliar a eficiência das parcerias ao nível da gestão e da interação dos parceiros na rede.

Diretriz 76. Avaliar a eficácia das parcerias em termos do desempenho relacionado ao objetivo social da parceria, por meio de uma análise comparativa das organizações parcerias que possuem o mesmo objetivo social.

Diretriz 77. Avaliar a eficácia das parcerias em termos do alcance da missão social da iniciativa.

Diretriz 78. Utilizar instrumentos de mediação holísticos.

É importante salientar a possível necessidade de se obter recursos humanos afetos a gestão e avaliação das parcerias, que podem ser tanto colaboradores já instituídos no projeto ou na entidade promotora, como também a inclusão de outras pessoas ou entidades competentes na gestão e avaliação das parcerias intersetoriais. Neste caso, pode-se negociar uma parceria por tempo determinado a título *pro bono*, ou negociar benefícios intangíveis ou de troca de serviços. Portanto:

5.3. PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

O processo de inovação social é o eixo da metodologia, pois é ao longo desse processo que as parcerias serão formadas. Neste sentido, recomenda-se:

Diretriz 79. Identificar o nível de atendimento e as características da inovação social a fim de potencializar o desenvolvimento das parcerias.

Diretriz 80. Monitorar as características da inovação social ao longo do seu processo.

O trabalho de Santos Delgado (2016), intitulado “*Framework para caracterizar la innovación social sobre sus procesos*” vem a colaborar com esse monitoramento. O Quadro 15 serve como um possível instrumento de checagem das características identificadas por Santos Delgado (2016).

Quadro 15 – Monitoramento das características da inovação social

(Continuação)

Atende ?	Característica	Relevância nas fases de:
<input type="checkbox"/>	C1: Original, novidade	- Geração da ideia - Prototipagem
<input type="checkbox"/>	C2: Intangibilidade	- Geração da ideia - Prototipagem
<input type="checkbox"/>	C3: Imitável	- Prototipagem - Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C4: Melhora da qualidade de vida	- Prototipagem - Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C5: Incerteza	- Implementação
<input type="checkbox"/>	C6: Omnipresente	- Geração da ideia
<input type="checkbox"/>	C7: Sustentável	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C8: Potencial para políticas públicas	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C9: Eficiente	- Implementação

(Conclusão)

Atende ?	Característica	Relevância nas fases de:
<input type="checkbox"/>	C10: Resolve problemas sociais	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C11: Eficaz	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C12: Justa/Equilibrada	- Geração da ideia - Prototipagem - Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C13: Agrega valor	- Geração da ideia - Prototipagem - Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C14: Produz mudanças	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C15: Transversalidade	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C16: Participação comunitária	- Geração da ideia - Implementação
<input type="checkbox"/>	C17: Implementação de grupos sociais	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C18: Promove o empoderamento	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C19: Auto-gestão pela comunidade	- Implementação - Difusão
<input type="checkbox"/>	C20: Promove o compartilhamento do conhecimento	- Implementação - Difusão

Fonte: da autora com base nos dados de Santos Delgado (2016).

Outros instrumentos, métodos e técnicas já experienciadas na inovação social podem ser úteis na articulação dos processos da inovação social em si e no desenvolvimento das parcerias intersetoriais no decorrer desses processos.

Finalmente, o conjunto de diretrizes propostos, articulado por meio da dinâmica dos macros componentes (metáfora eixo, hélice e grade), visa apoiar o desenvolvimento e consolidação das parcerias intersetoriais para as iniciativas de inovação social.

6. CONCLUSÕES

Nesta pesquisa buscou-se descrever a dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social. O encontro com a realidade empírica permitiu mais do que cumprir o objetivo, permitiu imergir no contexto social daquele local e interagir, inclusive com um dos casos, participando como parceiro cliente do seu processo. Todas essas vivências da pesquisadora fizeram surgir mais indagações a respeito do problema estudado, possibilitando ao longo do planejamento e coleta de dados refinar os instrumentos de pesquisa, perceber os limites e romper com determinadas hipóteses.

Ao fim de todo o processo de pesquisa, alguns aspectos ficaram evidentes. Se por um lado algumas iniciativas aparentemente pareciam não ser inovadoras, ficou claro que as inovações são consideradas inovações a depender do contexto e realidade onde ela está inserida. E mais, as inovações sociais estudadas mostraram seu potencial inovador em soluções que, em alguns casos, aparentemente o objeto em si não era inovador, mas a forma como foi conduzida a solução proposta mostrou-se inovadora. Essa forma se resume, principalmente, em uma palavra: profissionalismo. O profissionalismo em que foi e é conduzido os projetos sociais estudados mostraram que é necessário sim ter paixão e empatia pelas causas sociais, mas para que os projetos passem de um ideológico romântico para ações efetivas de alto impacto social é necessário unir a paixão e empatia com o profissionalismo das ações.

Esse profissionalismo foi materializado pelo cuidado na elaboração de metodologias que suportam as ações sociais. Muitas delas com embasamento científico, apoiadas por parcerias colaborativas com as Universidades e Centros de Investigação. Também o cuidado com a medição dos resultados sociais, de modo a perceber o que está a “correr bem” e o que está a “correr mal”.

Diante desta proposta profissional, ficou evidente que são necessárias parcerias. As parcerias ajudam, sobretudo, sustentar e difundir a solução proposta. Os casos estudados mostraram que essa sustentação está atrelada, principalmente, a uma ótica de complementação de recursos tangíveis e intangíveis. Ou seja, é mais do que ceder recursos, é a colaboração entre as partes que ajuda a evitar sobreposição de papéis das organizações para a sociedade, gerar know-how para além daquilo que estava previsto para as parcerias, aumentar a possibilidade de mudanças nas legislações vigentes e envolver os beneficiários para além

de uma participação passiva. Esse último, foi uma grande valia desta experiência com os casos estudados.

Descrever a dinâmica das parcerias intersetoriais permitiu caracterizar os parceiros das iniciativas estudadas, que possibilitou compreender com quais atores essas iniciativas tem se aliado. E elas têm se aliado há um *mix* de parceiros de diversos setores, ramos de atuação, indivíduos e comunidades. Essa diversidade é positiva e está em consonância com a ótica da complementação de recursos. A diversidade ajuda ainda a alcançar diferentes públicos e alertá-los para as questões sociais. Embora, obviamente, deve-se ter cuidados para não ser impactado negativamente pela heterogeneidade, e um dos caminhos para minimizar esse impacto são a convergência dos valores e crenças, ou o seu alinhamento, os compromissos estabelecidos de forma clara e a fortificação dos laços de confiança. Aliás, a confiança é um elemento que está presente em todos os processos: da identificação e aquisição dos parceiros ao *continuum* da relação de parceria.

Além disso, os casos estudados ajudam a desmistificar que em projetos sociais é duvidoso negociar benefícios para ambas as partes, principalmente, quando envolve organizações do setor empresarial. Os benefícios para ambas as partes ajudam a envolver os atores, mas é mais do que isso, ao se inserir num contexto de parcerias colaborativas, ganha-se aprendizado, que ajuda a romper com determinados pré-conceitos; por exemplo, uma organização empresarial que tem a oportunidade de se envolver com uma iniciativa social cujo seu público-alvo são pessoas em situação de vulnerabilidade e exclusão social, cria a possibilidade de olhar para essas pessoas de outras formas, em que a própria empresa pode passar a ser um vetor de desenvolvimento de novas ações sociais, ultrapassando conceitos de responsabilidade social que tem como cerne obrigações legais com a sociedade, para um conceito de empoderamento, de se sentir parte do ecossistema social e que todos são responsáveis por uma sociedade melhor.

Portanto, as parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social propiciam mudanças na forma como as pessoas e organizações se sentem responsáveis pelos problemas e desafios sociais. Obviamente que há um longo caminho a ser percorrido. Todavia, essas iniciativas mostraram que ao invés de apostar na desconfiança é necessário incentivar a confiança, de modo que a atuação conjunta possa romper com determinados paradigmas e ações nocivas à sociedade.

Como foi dito em outros capítulos desta pesquisa, a coleta de dados ocorreu em Portugal devido ao acesso as iniciativas de inovação social, configuradas como tal, por meio de uma metodologia de avaliação e validação de iniciativas com potencial inovador. O intuito foi “controlar” esse cenário com o objetivo de focar nas parcerias intersetoriais dentro desse contexto.

Isso não significa que no Brasil não exista um número expressivo de iniciativas sociais com potencial inovador, pelo contrário, muitas iniciativas sociais são inovadoras no Brasil, no entanto, elas estão “à sombra”. É necessário mais investimentos no que tange a visibilidade dessas iniciativas de modo que mais pesquisas científicas possam ser realizadas a fim de compreender e avaliar os impactos desse fenômeno no Brasil.

Portanto, além da descrição da dinâmica das parcerias intersetoriais, foi proposta diretrizes com intuito de ajudar as iniciativas de inovação social no Brasil a desenvolverem e alimentarem as parcerias intersetoriais. Apesar de o cenário empírico ser em Portugal, as diretrizes são suportadas por teorias e resultados científicos a nível global. As diretrizes são flexíveis e adaptáveis, de modo a obter aderência ao contexto cultural, político, social e econômico.

6.1. ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta pesquisa foram propostos os seguintes objetivos específicos: (a) descrever o ecossistema da rede de parceiros das iniciativas de inovação social; (b) descrever os processos da rede de parceiros, com foco no envolvimento dos parceiros no processo de inovação social, no processo de identificação e aquisição dos parceiros e na governança da rede; (c) descrever os resultados obtidos com a rede de parceiros; e (d) propor diretrizes de apoio ao desenvolvimento de parcerias intersetoriais para iniciativas de inovação social.

Com relação ao objetivo (a), **descrever o ecossistema da rede de parceiros das iniciativas de inovação social**, foi possível concretizá-lo por meio do mapeamento dos atores parceiros às iniciativas sociais estudadas, a partir dos instrumentos de pesquisa: entrevista e documentos. O resultado foi a representação da rede de parceiros das iniciativas. A partir dessa representação foi possível perceber com mais clareza os atores centrais das iniciativas, atores estes dos setores público,

empresarial e terceiro setor. A caracterização e representação das parcerias auxiliaram também na compreensão e descrição da diversidade da rede, a sua expansão, os seus atores, os objetivos e seus recursos.

Referente ao objetivo (b), **descrever os processos da rede de parceiros**, a triangulação das múltiplas fontes de dados e a visão holística do problema de pesquisa permitiu identificar e descrever os diferentes elementos que fazem parte dos processos de identificação e aquisição dos parceiros, do envolvimento dos parceiros nas fases do processo de inovação social e da estrutura de governança da rede de parcerias das iniciativas de inovação social estudadas.

Com relação ao objetivo (c), **descrever os resultados obtidos com a rede de parceiros**, a análise dos dados permitiu identificar os diferentes elementos que fazem parte dos resultados das parcerias intersetoriais, como os impactos positivos e negativos para a iniciativa, os benefícios para os parceiros, as dificuldades ao longo da parceria e as estratégias futuras.

Por fim, o último objetivo específico (d), **propor diretrizes de apoio ao desenvolvimento de parcerias intersetoriais para iniciativas de inovação social**, resultou na criação de três macros componentes metafóricos e na elaboração de 80 diretrizes.

6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como toda pesquisa, está possui suas limitações.

A descrição da dinâmica das parcerias intersetoriais foi realizada somente pela perspectiva da entidade promotora e do seu gestor. Uma análise mais robusta da rede, envolvendo a perspectiva dos parceiros, seria relevante para a pesquisa; no entanto, pela questão do tempo e da necessidade de pesquisadores de campo para aplicar os instrumentos de pesquisa com todos, ou com os principais parceiros envolvidos em cada caso, não foi possível fazer esse tipo de coleta e análise dos dados.

As categorias da análise de conteúdo temática-categorial foram revistas exaustivamente pela pesquisadora; todavia, não foram utilizados outros pesquisadores ou especialistas que pudessem contribuir no processo de verificação e adequação das categorias emergentes dos dados.

O questionário aplicado não teve a total aderência de todos os representantes das iniciativas de inovação social estudada. Embora, a representatividade de respostas supera mais de 2/3 dos casos estudados.

As diretrizes elaboradas cumpriram com o objetivo proposto. No entanto, ressalta-se que elas não foram verificadas por um corpo de especialistas a fim de refiná-las ou, ainda, propor outras novas diretrizes.

6.3. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Esta pesquisa contribui para o campo de estudo das parcerias intersetoriais e para o campo das inovações sociais quando apresenta como resultado a dinâmica das parcerias intersetoriais, por meio de uma análise robusta que considera o ecossistema, os processos e os resultados das parcerias em iniciativas de inovação social. Como consequência, este estudo possibilita que outros pesquisadores façam uso desses resultados para elaboração de hipóteses causais em estudos quantitativos, colaborando para o avanço destas áreas científicas.

Além disso, esta tese possibilita que outros pesquisadores, pessoas ou organizações façam uso dos resultados para refinar suas práticas de desenvolvimento de parcerias no contexto das iniciativas de inovação social. As diretrizes propostas vêm justamente com esse intuito, de apoiar as práticas de iniciativas de inovação social, de modo que, por meio das parcerias, elas possam ser manter sustentáveis, amplamente difundidas e mais efetivas para os beneficiários.

6.4. TRABALHOS FUTUROS

Sugere-se como trabalhos futuros:

- Realizar uma análise quantitativa para verificação das relações causais referentes, principalmente, aos resultados das parcerias nos impactos sociais.
- Realizar um estudo comparativo com iniciativas de inovação social no Brasil. Para tanto, é necessário ter em conta a caracterização das inovações sociais para evitar viés de pesquisa.
- Conduzir um estudo focado nos impactos das parcerias na fase de mudanças sistêmicas do processo de inovação social.
- Refinar, em conjunto com os *Stakeholders*, as diretrizes propostas; bem como, realizar prototipagens das diretrizes junto às iniciativas de inovação social, para verificar a sua usabilidade.

6.5. ARTIGOS PUBLICADOS

No decorrer desta pesquisa foram elaborados e publicados artigos diretamente relacionados com tema e problema de pesquisa desta tese. A seguir é apresentado uma listagem desses artigos.

Capítulos de livro:

- BORGES, Michele Andréia; SOARES, António Lucas; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. **Collaborative Networks as Ways to Improve Cross-sector Collaboration in Social Innovation: An Exploratory Study**. IFIP Advances in Information and Communication Technology. 1ed.: Springer International Publishing, 2016, v. 480, p. 137-147.
- DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A.; AGUIAR, R. R. S.; COSTA, L. A.; DELGADO SANTOS, A.; BORGES, M. A. **Inovação Social, uma Revisão Sistemática**. In: BOTELHO, L. L. R et al. (Org.). Transferência de conhecimento entre incubadoras, universidade e sociedade. 1ed. Florianópolis: Pistis, 2015, p. 205-224.

Artigo publicado em anais de eventos:

- BORGES, M. A.; DELGADO SANTOS, A.; COSTA, L. A.; AGUIAR, R. R. S.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. **Inovação Social: uma gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas**. In: Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation, 2015, Florianópolis. Innovating Without Limit, 2015.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. [s.l.] Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

ALBERS, S. Kooperationsorganisation von Stückgutnetzwerken. In: ALBERS, S.; REIHLEN, M. (Eds.). **Management Integrierter Wertschöpfungsnetzwerke**. Köln (DE): Kölner Wissenschaftsverlag, 2009. p. 113–144.

ANDERSON, T.; CURTIS, A.; WITTIG, C. **Definition and Theory in Social Innovation**. Disponível em: <<http://www.social-innovation-blog.com/wp-content/uploads/2014/05/Definitions-and-Theory-in-Social-Innovation-Final-1.pdf>>. Acesso em: 3 maio. 2015.

ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, v. XLI, n. 81, p. 121–141, 2006.

AUSTIN, J. E. Strategic Collaboration Between Nonprofits. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 69–97, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais** Encontro de estudos organizacionais. **Anais...** Encontro de estudos organizacionais, 2002 Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2002/2002_ENEO46.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2017

BARABÁSI, A.-L. **Linked. A nova ciência dos networks**. [s.l.] Editora Leopardo, 2009.

BARALDI, A. A. S.; VICO MANAS, A. **Principais contribuições das teorias das organizações para as empresas com estratégia em inovação** VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração - Convibra. **Anais...** 2010

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. [s.l.] Edições 70 - Brasil, 2011.

BELLEMARE, G.; BRIAND, L. **Définition structurationniste des innovations et transformations sociales**. Québec: Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), 2004.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 1, p. 3–14, 24 maio 2011.

BIS. **Banco de Inovação Social (BIS)**. Disponível em:
<<http://bancodeinovacaosocial.pt/>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

BORBINHA, J. Redes de colaboração : alguns elementos para análise e reflexão. **Cadernos BAD**, n. 1, 2004.

BORGES, M. A. et al. Inovação social: uma gênese a partir da visão sistêmica e teoria da ação comunicativa de Habermas. **Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation - IDEMI 2015**, p. 1–13, 2015.

BORGES, M. A.; SOARES, A. L.; DANDOLINI, G. A. Collaborative Networks as Ways to Improve Cross-sector Collaboration in Social Innovation: An Exploratory Study. In: **IFIP Advances in Information and Communication Technology**. 1. ed. [s.l.] Springer International Publishing, 2016. p. 137–147.

BRANZEI, O.; LE BER, M. J. Theory-method interfaces in cross-sector partnership research. In: SEITANIDI, M. M.; CRANE, A. (Eds.). . **Social partnerships and responsible business**. Routledge: A Research Handbook, 2014.

BRINKERHOFF, J. M. Assessing and improving partnership relationships and outcomes: A proposed framework. **Evaluation and Program Planning**, v. 25, n. 3, p. 215–231, 2002a.

BRINKERHOFF, J. M. Government-nonprofit partnership: A defining framework. **Public Administration and Development**, v. 22, n. 1, p. 19–30, 2002b.

BULUT, C.; EREN, H.; HALAC, D. S. Social Innovation and Psychometric Analysis. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 82, p. 122–130, 2013.

CAHILL, G. Primer on Social Innovation A Compendium of Definitions Developed by Organizations Around the World. **The Philanthropist**, v. 23, p. 259–272, 2010.

CAIS. **Centro de Apoio a Inovação Social - CAIS**. Disponível em:
<<http://www.icomfloripa.org.br/icom/inovacao-social/>>. Acesso em: 2 jun. 2015.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v.

82, p. 42–51, 2014.

CASAQUI, V. Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum. **Observatorio (OBS*)**, v. 8, n. 2, p. 67–82, 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEPAL. **Experiências em Inovação Social na América Latina e no Caribe**. Disponível em:

<<http://www.cepal.org/dds/innovacionsocial/p/Equipo.htm>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

CIS PORTO. **Centro de Inovação Social do Porto - Portugal**. Disponível em: <<http://www.cisporto.pt/>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

CLOUTIER, J. **Qu'est-ce que l'innovation sociale ?** Québec: Centre de recherche sur les innovations sociales - CRISES, 2003.

COMISSÃO EUROPEIA. **Guia para as parcerias de desenvolvimento EQUAL**. Lisboa: European Commission, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: [s.n.].

CRISES. **Centre de Recherche sur les Innovations Sociales (CRISES)**. Disponível em: <<http://crises.uqam.ca/le-centre/presentation.html>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **Die Zwänge kollektiven Handelns - Über Macht und Organisation**. Frankfurt am Main [etc.]: Hain [etc.], 1993.

CSI. **Centre for Social Innovation - CSI**. Disponível em: <<http://socialinnovation.ca/>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

CSI-SU. **Center for Social Innovation - Stanford University**. Disponível em: <<http://csi.gsb.stanford.edu/>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. **University of Twente, School of Management and Governance - IGS**, p. 1–31, 2013.

DAVEY, T. L.; IVERY, J. M. Using organizational collaboration and community partnerships to transition families from homelessness to home

ownership: The homebuy5 program. **Journal of Prevention & Intervention in the Community**, v. 37, n. 2, p. 155–165, 2009.

DEES, J. G. **The meaning of social entrepreneurship**. Disponível em: <<http://www.redalmarza.com/ing/pdf/TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf>>. Acesso em: 15 maio. 2015.

DELLA PORTA, D.; DIANI, M. **Social Movements: an introduction**. Oxford: Blackwell, 1999.

DI DOMENICO, M.; TRACEY, P.; HAUGH, H. The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration. **Organization Studies**, v. 30, n. 8, p. 887–907, 2009.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e Competitividade Empresarial - Inovação e criação de valor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

DOWBOR, L. Inovação social e sustentabilidade. **Economia Global e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 9–33, 2007.

DU PREEZ, N. D.; LOUW, L.; ESSMANN, H. An Innovation Process Model for Improving Innovation Capability. **Journal of High Technology Management Research**, p. 1–24, 2009.

DUFOUR, S.; LESSARD, D.; CHAMBERLAND, C. Facilitators and barriers to implementation of the AIDES initiative, a social innovation for participative assessment of children in need and for coordination of services. **Evaluation and Program Planning**, v. 47, p. 64–70, dez. 2014.

EDWARDS-SCHACHTER, M. E.; MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672–692, 2012.

EGLER, T. T. C. Redes tecnossociais e democratização das políticas públicas. **Sociologias**, v. 12, n. 23, p. 208–236, 2010.

ENSSLIN, L. et al. **Processo de Seleção de Portfólio Bibliográfico Brasil**, 2010.

FARFUS, D.; ROCHA, M. C. S. Inovação Social: um conceito em construção. In: FARFUS, D. et al. (Eds.). **Inovações sociais**. Curitiba: SESI/SENAI/IEL/UNINDUS, 2007. p. 13–34.

FERREIRA, R. P. et al. Performance Management in Collaborative Networks : a Methodological Proposal. **Journal of Universal Computer Science**, v. 17, n. 10, p. 1412–1429, 2011.

FUNDAÇÃO EDP. **Quem Somos - Missão**. Disponível em:
<<http://www.fundacaoedp.pt/fundacao-edp/quem-somos/missao/126>>.
Acesso em: 22 dez. 2016.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E. E. **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.

GASPAR, J. **Órgãos das Autarquias** Instituto Francisco Carneiro, , 2013.
Disponível em:
<[http://www.institutosacarneiro.pt/pdf/blitz/autarquias/orgaos das autarquias.pdf](http://www.institutosacarneiro.pt/pdf/blitz/autarquias/orgaos%20das%20autarquias.pdf)>. Acesso em: 1 fev. 2017

GOLDENBERG, M. **Social Innovation in Canada: How the non-profit sector serves Canadians... and how it can serve**. Ontario: Canadian Policy Research Networks Inc. (CPRN), 2004.

GOLDENBERG, M. et al. **Social Innovation in Canada: an Update**. [s.l.] Canadian Policy Research Networks, 2009.

GOLDENBERG, M.; WILLIAMSON, M. Social Innovation in Canada : An Update. n. September, 2009.

GRAY, B. **Collaborating**. California, San Francisco: Jossey-Bass, 1989a.

GRAY, B. **Collaborating: Finding common ground for multiparty problems**. San Francisco: Jossey Bass, 1989b.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2ª ed. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HARRISSON, D.; CHAARI, N.; COMEAU-VALLÉE, M. Intersectoral Alliance and Social Innovation: When Corporations Meet Civil Society. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 1, p. 1–24, 2012.

HARRISSON, D.; COMEAU-VALLÉE, M.; CHAARI, N. Analyse D'une Pratique innovante Intersectorielle. *Entreprise Publique et Associations de Défense des Droits des Consommateurs*. **Finisterra**, v. XLVII, n. 94, p. 29–48, 2012.

HERNÁNDEZ, I. D.; SÁNCHEZ, O. Innovación social abierta en el diseño

de una política y estrategia de formalización sostenible: un caso colombiano de gobierno colaborativo. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. 22, n. 2, p. 47–61, 2014.

HORTA, D. M. O. **As Especificidades do Processo de Difusão de uma Inovação: da propagação inicial à ressignificação**. [s.l.] Tese de Doutorado (Doutorado em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo - RS, 2013.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. Social Innovation : Concepts, research fields and international trends. **Innovation**, n. May, p. 1–83, 2010.

HUBERT, A. . **Empowering people, driving change - Social innovation in the European Union**. [s.l.: s.n.].

HUXHAM, C.; VANGEN, S. Working together: Key-themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 7, p. 5–17, 1996.

IES; IPAV. **Mapa de inovação e Empreendedorismo Social - 1ª fase**. [s.l.] Social Business School, 2015.

IGTI. **Inovação Social - IGTI - Núcleo de Estudos em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação -**. Disponível em: <<http://igti.ufsc.br/linhas-de-pesquisa/inovacao-social/>>. Acesso em: 18 mar. 2017.

IIRC. **A Estrutura Internacional para o Relato Integrado**. [s.l.] Integrated Reporting - IR, 2014.

INNOBASQUE-DELOITTE. **Definición de la estrategia de investigación en innovación social del País Vasco - Análisis Benchmarking de Centros de Innovación Social**. Disponível em: <<http://www.innobasque.com/Modulos/DocumentosVisor.aspx?docId=390>>. Acesso em: 2 jun. 2015.

JULIANI, D. Inovação Social : Uma revisão sistemática de literatura. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, n. ISSN 1984-9345, 2014.

JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. [s.l.] Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KLEIN, J. L. et al. The quebec system of social innovation. A focused analysis on the local development field. **Finisterra**, v. 47, n. 94, p. 9–28, 2012.

KOLLECK, N. Innovations through networks: understanding the role of social relations for educational innovations. **Zeitschrift für Erziehungswissenschaft**, v. 17, n. S5, p. 47–64, set. 2014.

KOLLECK, N.; BORMANN, I. Analyzing trust in innovation networks: combining quantitative and qualitative techniques of Social Network Analysis. **Zeitschrift für Erziehungswissenschaft**, v. 17, n. S5, p. 9–27, set. 2014.

LE BER, M. J.; BRANZEI, O. **(Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation Business & Society**, 2010a.

LE BER, M. J.; BRANZEI, O. Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. S1, p. 163–195, jul. 2010b.

MALINSKY, E.; LUBELSKY, C. **Network Evaluation: Cultivating Healthy Networks for Social Change**. [s.l.] Centre for Social Innovation and Canada Millennium Scholarship Foundation, 2010.

MANNING, S.; ROESSLER, D. The Formation of Cross-Sector Development Partnerships: How Bridging Agents Shape Project Agendas and Longer-Term Alliances. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 3, p. 527–547, 9 ago. 2013.

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MCMULLEN, R. S.; ADOBOR, H. Bridge leadership: a case study of leadership in a bridging organization. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 32, n. 7, p. 715–735, 28 set. 2011.

MENDEZ, D. **Brasil é referência em inovação social**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/colunas/2014/12/1557238-brasil-e-referencia-em-inovacao-social.shtml>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

MIES. **Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social - MIES**. Disponível em: <<http://www.mies.pt/index.php/pt/>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **Innovations: Technology, Governance, Globalization**, v. 1, n. 2, p. 145–162, 2006a.

MULGAN, G. Collaboration and collective impact: how can funders, NGOs and governments achieve more together? **NESTA**, 2006b.

MULGAN, G. et al. **Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated**. London: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2007.

MULYANINGSIH, H. D.; YUDOKO, G.; RUDITO, B. Initial conceptual model of knowledge-based social innovation. **World Applied Sciences Journal**, v. 30, n. 30 A, p. 256–262, 2014.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The Open Book of Social Innovation**. [s.l.] The Young Foundation/National Endowment for Science, Technology and the Art - NESTA, 2010.

NELSON, J.; ZADEK, S. **Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe** The Copenhagen Centre. [s.l.] The Copenhagen Centre, 2002.

NESTA. **National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA)**. Disponível em: <<http://youngfoundation.org/>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

NEUMEIER, S. Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? - Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. **Sociologia Ruralis**, v. 52, n. 1, p. 48–69, 17 jan. 2012.

NEWMAN, M. E. J. Structure and function of complex brain networks. **SIAM Review - Society for Industrial and Applied Mathematics**, 2003.

NICHOLLS, A. **Social entrepreneurship: New models of sustainable social change**. [s.l.] Oxford University Press, 2006.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241, abr. 1990.

OXLEY, J. E. Appropriability hazards and governance in strategic alliances: A transaction cost approach. **Journal of law, Economics, and**

Organization, v. 13, n. 2, p. 387–409, 1997.

PHILLS, J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. Rediscovering social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, v. Fall, p. 34–43, 2008.

PORTUGAL. Decreto-Lei nº. 115/2006 de 14 de junho. Regulamenta o Programa Rede Social. . 2006, p. 4276–4282.

PORTUGAL. **Centro de recursos em conhecimento - Secretaria de Segurança Social**. Disponível em: <<http://www.seg-social.pt/centro-de-recursos-em-conhecimento>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

PROVAN, K. G. et al. Awareness of Evidence-Based Practices by Organizations in a Publicly Funded Smoking Cessation Network. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 23, n. 1, p. 133–153, 19 abr. 2012.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 3, p. 229–252, 2008.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems.

Source:AdministrativeScienceQuarterly, v. 40, n. 1, p. 1–33, 1995.

PROVAN, K. G.; MILWARD, H. B. Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. **Public Administration Review**, v. 61, n. 4, p. 414–423, jul. 2001.

RAIŠIENĖ, A. G. SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AND SOCIAL INNOVATIONS. **JOURNAL OF SECURITY AND SUSTAINABILITY ISSUES**, v. 2, n. 1, p. 65–76, 15 set. 2012.

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 112–123, 2012.

SANTOS, R. T. Social innovation oriented towards solving practical problems: The case of the Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. In: VIÑALS, C. R.; RODRÍGUEZ, C. P. (Eds.). . **Social Innovation: New forms of organisation in knowledge-based societies**. London and New York: Routledge - Taylor & Francis Group, 2013. p. 84–107.

SANTOS DELGADO, A. A. **Framework para Caracterizar La Innovación Social Sobre Sus Procesos**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2016.

SANZO, M. J. et al. Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. **Service Business**, p. 1–26, 2015.

SATRÚSTEGUI, A. U. Comunicación y Transferencia en las Innovaciones Sociales . Codificación y Comunidades de Conocimiento. **Historia y Comunicación Social**, v. 19, p. 763–776, 2014.

SCHERER, F. **Google incentiva inovação social no Brasil – atualizado**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/05/02/google-incentiva-inovacao-social-no-brasil/>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

SCHOEN, M. W. et al. Social network analysis of public health programs to measure partnership. **Social Science & Medicine**, v. 123, p. 90–95, dez. 2014.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. **Negócios sociais na prática: conheça alguma iniciativas**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Negócios-sociais-na-prática](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Negocios-sociais-na-pratica)>. Acesso em: 3 jun. 2015.

SELSKY, J. W.; PARKER, B. Platforms for Cross-Sector Social Partnerships: Prospective Sensemaking Devices for Social Benefit. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. S1, p. 21–37, 9 fev. 2011.

SGB. **Social Good Brasil**. Disponível em: <<http://socialgoodbrasil.org.br/>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

SGB LAB. **Portfólio de inovações**. Disponível em: <<http://socialgoodbrasil.org.br/lab-inovacoes>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

SHIER, M. L.; HANDY, F. Social Change Efforts of Direct Service Nonprofits: The Role of Funding and Collaborations in Shaping Social Innovations. **Human Service Organizations Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 1, p. 6–24, 23 jan. 2015.

SIMMS, J. R. Technical and social innovation determinants of behaviour. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 23, n. 3, p. 383–393, 2006.

SOUSA, E. G.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Social enterprises in Brazil: Socially produced knowledge versus social innovation. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 8, n. SPL.ISS.2, p. 166–176, 2013.

SOUZA, A. C. DE; FIALHO, F.; OTANI, N. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TAN, E. J. et al. The Evolution of an Academic-Community Partnership in the Design, Implementation, and Evaluation of Experience Corps(R) Baltimore City: A Courtship Model. **The Gerontologist**, v. 54, n. 2, p. 314–321, 1 abr. 2014.

TANIMOTO, K. **The Process of Social Innovation: Multi-Stakeholders Perspective** European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Anais...2010

VAN TULDER, R. et al. Enhancing the Impact of Cross-Sector Partnerships. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 1, p. 1–17, 3 abr. 2016.

VOS, J.; WAGENAAR, H. The Munchhausen Movement: Improving the Coordination of Social Services Through the Creation of a Social Movement. **The American Review of Public Administration**, v. 44, n. 4, p. 409–439, 23 dez. 2012.

WESTLEY, F.; ZIMMERMAN, B.; PATTON, M. **Getting to Maybe: How the World is Changed**. Toronto: Random House of Canada Ltd., 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

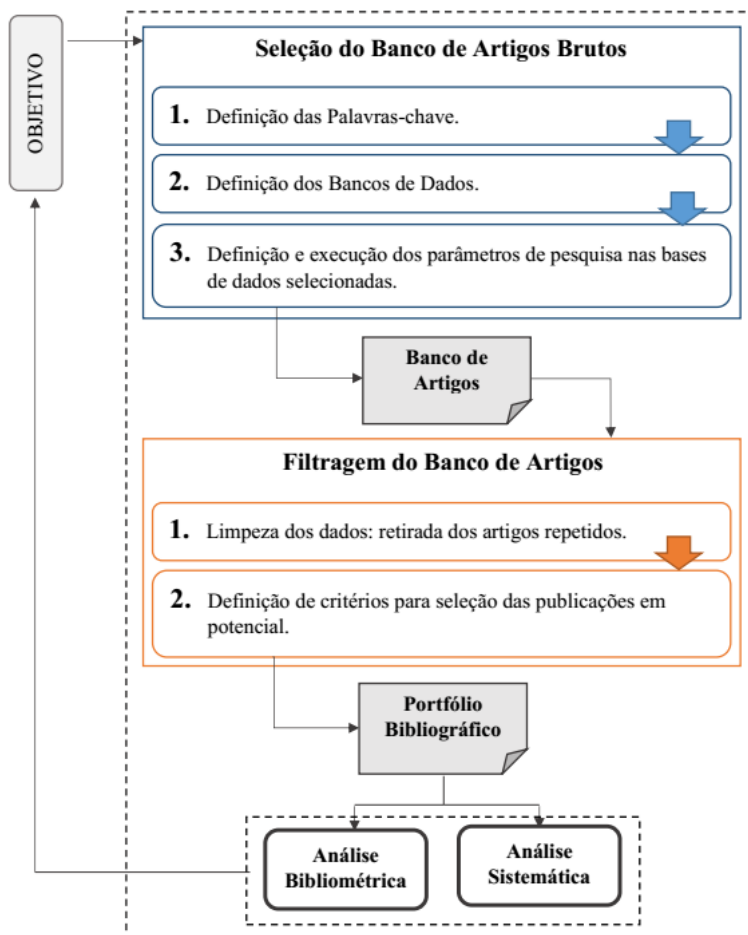
YOUNG, H. P. The dynamics of social innovation. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 108 Suppl, n. SUPPL. 4, p. 21285–91, 27 dez. 2011.

ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 53–111, 1986.

APÊNDICE A – Busca Sistemática da Literatura

A Busca Sistemática da Literatura foi realizada a partir dos principais passos da metodologia Proknow-C (ENSSLIN et al., 2010). A Figura A-1 apresenta as etapas.

Figura B-1 – Etapas da Busca Sistemática da Literatura



Fonte: desenvolvido pela autora com base nos processos da metodologia Proknow-C.

Na primeira etapa foram selecionadas as palavras-chave (PC), de acordo com os eixos da pesquisa, e as suas respectivas combinações. Posteriormente, foram definidos os bancos de dados (BD) com aderência ao tema de pesquisa. Por fim, foram atribuídos os critérios da busca, isto é, o período de tempo dos artigos, o tipo de artigo, entre outros.

Tabela A-1 – Número total de artigos coletados nas bases de dados por combinação de palavras-chave

Combinação das palavras-chave (Fórmula)	Scopus <i>Critérios: título, resumo e palavra- chave</i> <i>Ano da publicação:</i> 2010-2015 <i>Tipo de publicação:</i> artigo	Web of Science <i>Critérios: tópico</i> <i>Ano da publicação:</i> 2010-2015 <i>Tipo de publicação:</i> artigo
“Social Innovation” AND (Collaboration OR Alliance OR Partnership OR Cooperation)	51	35
“Social Innovation” AND “Knowledge Network”	1	1
“Social Innovation” AND “Knowledge Creation”	3	1
“Social Innovation” AND (“Knowledge Sharing” OR “Knowledge Share”)	1	3
“Social Innovation” AND “Knowledge Management”	5	5
“Social Innovation” AND “Social Network”	15	6
Total	76	51

Fonte: da autora.

A segunda etapa, Filtragem do Banco de Artigos, consistiu na limpeza dos dados, ou seja, a retirada dos artigos repetidos, totalizando 90 artigos para a leitura dos títulos e resumos. A leitura foi feita tomando como base os objetivos da pesquisa. Os artigos mais relevantes à pesquisa foram analisados na íntegra. O resultado final desta etapa, determinou a inclusão de 20 artigos a esta pesquisa. A Tabela A-2 mostra a relação dos 20 artigos e o número de citação (extraído do Google Acadêmico).

Tabela A-2 – Número de citação dos artigos empíricos relevantes à pesquisa
(Continua)

Autor	Título do Artigo	N. de Citação
(YOUNG, 2011)	The dynamics of social innovation.	77
(LE BER; BRANZEI, 2010a)	(Re)forming strategic cross-sector partnerships: Relational processes of social innovation.	67
(LE BER; BRANZEI, 2010b)	Value Frame Fusion in Cross Sector Interactions.	41
(EGLER, 2010)	Redes tecnossociais e democratização das políticas públicas.	20
(RAIŠIENĖ, 2012)	Sustainable development of inter-organizational relationships and social innovations.	12
(HARRISSON; CHAARI; COMEAU- VALLÉE, 2012)	Intersectoral Alliance and Social Innovation: When Corporations Meet Civil Society	10
(MCMULLEN; ADOBOR, 2011)	Bridge leadership: A case study of leadership in a bridging organization.	9
(MANNING; ROESSLER, 2013)	The Formation of Cross-Sector Development Partnerships: How Bridging Agents Shape Project Agendas and Longer-Term Alliances.	3
(KOLLECK, 2014)	Innovations through networks: understanding the role of social relations for educational innovations.	3
(KOLLECK; BORMANN, 2014)	Analyzing trust in innovation networks: combining quantitative and qualitative techniques of Social Network Analysis.	3
(TAN et al., 2014)	The evolution of an academic-community partnership in the design, implementation, and evaluation of experience corps® Baltimore City: A Courtship Model.	1
(DUFOUR; LESSARD; CHAMBERLAND, 2014)	Facilitators and barriers to implementation of the AIDES initiative, a social innovation for participative assessment of children in need and for coordination of services.	1

(Conclusão)

Autor	Título do Artigo	N. de Citação
(VOS; WAGENAAR, 2012)	The Münchhausen Movement: Improving the Coordination of Social Services Through the Creation of a Social Movement.	0
(SHIER; HANDY, 2015)	Social Change Efforts of Direct Service Nonprofits: The Role of Funding and Collaborations in Shaping Social Innovations.	0
(SANZO et al., 2015)	Business–nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation contexto.	0
(HERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2014)	Innovación social abierta en el diseño de una política y estrategia de formalización sostenible: un caso colombiano de gobierno colaborativo.	0
(SCHOEN et al., 2014)	Social network analysis of public health programs to measure partnership	0
(HARRISSON; COMEAU-VALLÉE; CHAARI, 2012)	Analysis of an innovative cross-sectorial practice. Public enterprises and associations for the protection of consumer rights.	*
* Número de citação não encontrado.		

Fonte: da autora.

O resultado dissertativo da análise dos artigos encontra-se representado na seção de referencial teórico, mais intensamente na subseção 2.1.7.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado/a Senhor/a,

Está a se desenvolver uma pesquisa que tem por objetivo descrever a dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social em Portugal.

O trabalho é uma Tese de Doutorado desenvolvida por Michele Andréia Borges do Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil), sob a orientação da Prof^{ra}. Dr^a. Gertrudes Aparecida Dandolini, com parceria do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto (INESC-Porto) e a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP-Portugal), sob a coorientação do prof. Dr. António Lucas Soares.

Assim, convido-lhe para participar desta pesquisa, por meio de uma entrevista. Em qualquer momento da realização deste estudo o participante poderá receber esclarecimentos adicionais que julgar necessários. O e-mail para contato com a pesquisadora é micheleandborges@gmail.com.

Ressalta-se ainda, que todo o trabalho será norteado pela ética. Assim, o sigilo das informações será preservado e os sujeitos não serão identificados, mesmo quando os resultados forem divulgados.

A vossa colaboração é muito importante e muito apreciada. Desde já, há o comprometimento com a disponibilização dos resultados obtidos nesta pesquisa, tornando-os acessíveis a todos os participantes.

Em caso de concordância com as considerações expostas, solicitamos que assinale que aceita participar da pesquisa.

() Aceito participar da pesquisa

() Não aceito participar da pesquisa

Portugal, __de _____ de 2016.

Nome
Assinatura

APÊNDICE C – Questionário

Prezado(a) Gestor(a) da Iniciativa de Inovação Social,

Está a se desenvolver uma pesquisa que tem como objetivo: descrever a dinâmica das parcerias intersetoriais em iniciativas de inovação social em Portugal. Assim, convido-lhe para responder este questionário. Em qualquer momento da realização deste estudo o participante poderá receber esclarecimentos adicionais que julgar necessários. O e-mail para contato com a pesquisadora é micheleandborges@gmail.com. Ressalta-se que todo o trabalho será norteado pela ética. Assim, o sigilo das informações será preservado e as organizações e iniciativas não serão identificadas na divulgação dos resultados. Desde já, há o comprometimento com a disponibilização dos resultados obtidos, tornando-os acessíveis a todos os participantes deste estudo.

Dados da Pesquisadora:

Michele Andréia Borges (Trabalho de Doutoramento)

Vínculo Institucional: Programa de Pós-Graduação em Engenharia do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil), com parceria do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto (INESC-Porto) e a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP-Portugal).

Contatos: micheleandborges@gmail.com - +351 913 220 381

Para prosseguir com a pesquisa, assinale abaixo o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(☐) Aceito participar

(☐) Não aceito participar

1) Quantas parcerias, aproximadamente, foram firmadas ao longo da iniciativa social?

Definição de parceria: Segundo o The Copenhagen Centre a parceria surge quando “pessoas e organizações dos setores público, privado, empresarial e civil se envolvem de forma mutuamente benéfica em relações inovadoras para responder a objetivos sociais, assumidos por todos, combinando os seus recursos e competências”.

2) Como é a sua rede de parceiros na iniciativa social?

- ☐ Crescente ao longo do tempo
- ☐ Estática
- ☐ Diminui ao longo do tempo

3) Você acha interessante aumentar ou diminuir o número de parceiros?
Por que?

4) A sua iniciativa social faz (ou fez) parte de uma estrutura de apoio a projetos de inovação e empreendedorismos social?

Exemplo: período de incubação em centros e institutos de inovação social, participação em projetos europeus para desenvolvimento da inovação e empreendedorismo social.

- ☐ Não
- ☐ Sim, em uma estrutura de apoio local
- ☐ Sim, em uma estrutura de apoio nacional
- ☐ Sim, em uma estrutura de apoio internacional

5) Se a sua resposta foi “sim” na questão anterior, então: Em que grau a participação numa estrutura de apoio a projetos de inovação e empreendedorismo social apoiaram nas ações:

Ações	NA	Baixo <-----> Alto				
		1	2	3	4	5
No desenvolvimento da ideia	()	()	()	()	()	()
Na formação de uma rede de parceiros	()	()	()	()	()	()
Na disseminação da iniciativa social	()	()	()	()	()	()
Na partilha de informações e conhecimentos a nível gerencial.	()	()	()	()	()	()
Na partilha de informações e conhecimentos a nível técnico.	()	()	()	()	()	()
Outro:	()	()	()	()	()	()

* NA – Não se aplica.

6) Quão fácil foi formar parcerias?

Muito difícil	-2	-1	0	1	2	Muito fácil
()	()	()	()	()	()	

7) Na sua opinião, por que foi fácil ou difícil formar parcerias?

--

8) Em que fase do desenvolvimento da iniciativa social participaram os tipos de parceiros: Público (P), Empresarial (E), Terceiro Setor (TS) e Indivíduos/Beneficiários (I/B)?

Você pode marcar mais de um tipo de parceiro por fase.

Fases	Tipos de Parceiros				
	NA	P	E	TS	I/B
1. No diagnóstico da necessidade ou problema social	()	()	()	()	()
2. Na geração da ideia	()	()	()	()	()
3. No desenvolvimento e prototipagem da ideia (é nesta fase que as ideias são testadas na prática)	()	()	()	()	()
4. Sustentabilidade (é quando a ideia se torna uma prática quotidiana e é necessário a identificação de fluxos de renda para garantir a sustentabilidade financeira)	()	()	()	()	()
5. Scaling (é a fase que se utiliza uma série de estratégias para disseminar a iniciativa social)	()	()	()	()	()
6. Mudanças sistêmica (essa fase envolve a interação de múltiplos elementos: movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, novos paradigmas)	()	()	()	()	()

* NA – Não se aplica.

9) Que elementos foram considerados essenciais na identificação dos parceiros? E qual o grau de relevância desses elementos?

Elementos	NA	Baixo <-----> Alto				
		1	2	3	4	5
Reputação (Se são capazes de executar o plano. Se tem experiência de trabalho na área da iniciativa social)	()	()	()	()	()	()
Legitimidade (Se as organizações estão mandatadas pelos seus membros para tomarem decisões relativas ao trabalho da parceria. Se as pessoas que representam têm poderes para atuar em seu nome).	()	()	()	()	()	()
Competências e recursos (O que elas podem oferecer. Tem competências e recursos financeiros sólidos).	()	()	()	()	()	()
Complementaridade (Se as competências e recursos permitem à parceria preencher uma lacuna e serão um apoio ao seu trabalho – algo que os outros não podem oferecer).	()	()	()	()	()	()
Generalização e integração (Se os decisores políticos e os beneficiários da iniciativa social estão suficientemente representados/relacionados na parceria para que seu impacto seja duradouro. Se foram identificados actores da mudança e pessoas que fazem avançar a agenda)	()	()	()	()	()	()
Motivação (Se veem a parceria como um avanço ou se estão motivados para trabalhar em parceria)	()	()	()	()	()	()

* NA – Não se aplica.

10) Quão diverso é a sua rede de parceiros quanto a:

Elementos	Pouco <-----> Muito				
	1	2	3	4	5
Habilidades (capacidade física ou mental para realizar determinada tarefa. É o saber-fazer)	()	()	()	()	()
Competências (operações mentais, capacidade para usar suas habilidades. É o saber-conhecer)	()	()	()	()	()
Valores (são princípios ou crenças relativas aos comportamentos ou metas pessoais ou organizacionais)	()	()	()	()	()
Crenças (é a ideia que um indivíduo ou organização considera como verdade, comprovada cientificamente ou não)	()	()	()	()	()
Setores (governo, empresa privada, ONGs)	()	()	()	()	()
Outro:	()	()	()	()	()

11) É a diversidade (ou falta dela) que serve ao propósito da rede de parceiros? Devem ser tomadas medidas para fomentar ou sufocar a diversidade?

--

12) Qual o grau com que os parceiros acolhem os valores abaixo:

Valores	Rejeitam <-----> Acolhem				
	-2	-1	0	1	2
Responsabilidade social	()	()	()	()	()
Compromisso	()	()	()	()	()
Honestidade	()	()	()	()	()
Benevolência	()	()	()	()	()
Confiança	()	()	()	()	()
Colaboração	()	()	()	()	()
Outros:	()	()	()	()	()

13) Que recursos da rede de parceiros estão disponíveis ou são exigidos para a cada tipo de parceria: Público (P), Empresarial (E), Terceiro Setor (TS) e Indivíduos/Beneficiários (I/B)?

Você pode marcar mais de um tipo de parceiro por recurso.

Recursos	Tipo de Parceiros				
	NA	P	E	TS	I/B
Recursos Financeiros (está disponível a uma organização para ser utilizado na produção de bens ou na prestação de serviços)	()	()	()	()	()
Objetos físicos manufaturados (prédios, equipamentos, infraestrutura como estradas, pontes, etc.)	()	()	()	()	()
Conhecimento como propriedade intelectual (patentes, direitos autorais, software, etc.) e/ou como capital organizacional (protocolos, procedimentos, etc.)	()	()	()	()	()
Competências, habilidades e experiências das pessoas	()	()	()	()	()
Fonte de relacionamento , partilha de informações entre as partes interessadas, padrões compartilhados, etc.	()	()	()	()	()
Recursos ambientais renováveis e não renováveis (água, terra, minerais, florestas, etc.)	()	()	()	()	()

* NA – Não se aplica.

14) Quais os objectivos (explícitos ou implícitos) com os tipos de parceiros: Público (P), Empresarial (E), Terceiro Setor (TS) e Indivíduos/Beneficiários (I/B)? Quão bem-sucedido foram os objetivos com a rede de parceiros?

Você pode marcar mais de um tipo de parceiro por objectivo.

[illegible]

	Aspectos	NA	Difículta <-----> Ajuda				
			-2	-1	0	1	2
F	Comunicação frequente com os parceiros	()	()	()	()	()	()
	Comunicação escassa com os parceiros	()	()	()	()	()	()
G	Autonomia dos parceiros	()	()	()	()	()	()
	Dependência dos parceiros	()	()	()	()	()	()

* NA – Não se aplica.

18) Na sua opinião, que mudanças necessitam ser feitas para que a sua estrutura de governança apoie melhor os objectivos da parceria?

--

19) As informações/conhecimentos partilhadas pelos parceiros estão associadas a quais tipos: Público (P), Empresarial (E), Terceiro Setor (TS) e Indivíduos/Beneficiários (I/B)?

Tipo de Informação	Tipo de Parceiros				
	NA	P	E	TS	I/B
Informação operacional (São informações de curto prazo, ligadas as atividades operacionais da iniciativa social)	()	()	()	()	()
Informação tática (São informações a nível gerencial, de médio prazo, como por exemplo, informações relacionada a gestão de um processo ou projeto).	()	()	()	()	()
Informação estratégica (São informações a nível macro, associados a decisões da alta administração, de longa duração, e que podem gerar, por exemplo, novos processos, novos produtos, novos serviços, etc.)	()	()	()	()	()

* NA – Não se Aplica.

20) Escreva três palavras que melhor refletem suas parcerias?

Exemplo: colaboração, transparência, confiança, etc.

Parcerias Públicas (autarquias locais, ministérios, etc.)

--

Parcerias Empresariais (empresas com fins lucrativos)

--

Parcerias com o Terceiro Setor (associações, institutos, etc.)

--

Indivíduos e beneficiários (empreendedores sociais, os beneficiários da iniciativa social)

--

21) Quais os métodos utilizados para incentivar a participação dos parceiros?

()	Debate e o diálogo aberto sobre a parceria e os seus objectivos sempre que possível.
()	Reforça contactos e identifica as pessoas pertinentes nas organizações parceiras para estimular a participação.
()	Realiza seminários iniciais sobre o âmbito e o tema do que se está a propor.
()	Realiza reuniões regularmente para explicar os objectivos da parceria.
()	Faz visitas a organizações parceiras para apresentar a iniciativa.
()	Recorre a um facilitador para moderar o debate e fazer as pessoas chegarem a um entendimento.
()	Afecta um membro do pessoal da organização promotora para trabalhar com um parceiro específico.
()	Estuda e procura conhecer bem as potenciais organizações parceiras.
()	Estabelece boas relações informais com representantes dos parceiros.
()	Recruta desde o início bons parceiros para a generalização e integração nas políticas (<i>mainstreaming</i>), por exemplo, organismos públicos nacionais
()	Apresenta um tema com o qual os parceiros se possam identificar facilmente.
()	Salienta as obrigações legais, que têm por exemplo no que se refere à igualdade de oportunidades.

()	Recorre a exemplos de empresas que beneficiaram da participação em parcerias.
()	Procura aliciar os quadros superiores para a parceria.
()	Demonstra como as empresas podem ganhar com uma publicidade positiva e tornar-se mais conhecidas.
()	Utiliza argumentos do movimento pela cidadania empresarial, que mostra os benefícios do empenhamento das empresas em questões sociais.

22) Liste os impactos positivos e negativos da participação dos parceiros na iniciativa social?

Impactos Positivos	Impactos Negativos

23) A participação na iniciativa social fornece valor aos parceiros (parceria ganha-ganha)? Quais são os benefícios para cada parceiro?

Parcerias Públicas (autarquias locais, ministérios, etc.)

--

Parcerias Empresariais (empresas com fins lucrativos)

--

Parcerias com o Terceiro Setor (associações, institutos, etc.)

--

Indivíduos e beneficiários (empreendedores sociais, os beneficiários da iniciativa social)

--

24) Na sua opinião, com que grau seria possível implementar e alavancar a iniciativa social SEM os parceiros?

Tipos de Parceiros	Pouco possível		<--->	Muito possível	
	1	2		4	5
Pública	()	()	()	()	()
Empresarial	()	()	()	()	()
Terceiro Setor	()	()	()	()	()
Indivíduos e beneficiários	()	()	()	()	()

25) Na sua opinião, em que grau os impactos da iniciativa social para beneficiários são resultados da colaboração com os parceiros?

Baixo	1	2	3	4	5	Alto
	()	()	()	()	()	

Obrigada!

APÊNDICE D – Estatística de Subcódigos

Tabela D-1 – Ocorrência de unidades e ramos de atuação por setor

(Continua)

Setor	Unidades e ramos de atuação dos parceiros	Frequência
Público	Escolas	89
Terceiro Setor	Associações	74
Público	Câmaras Municipais	40
Público	Universidades e Centros de investigação	38
Público	Governo	35
Público	Juntas de Freguesias	32
Empresarial	Serviço e comércio	21
Terceiro Setor	Entidades religiosas	18
Empresarial	Soluções tecnológicas	18
Empresarial	Indústria geral	16
Empresarial	Hotelaria	14
Empresarial	Outros	13
Empresarial	Indústria Têxtil	12
Público	Centros de Saúde	11
Empresarial	Indústria e comércio alimentício	11
Público	Escolas Profissionais	9
Público	Institutos	9
Terceiro Setor	Fundação EDP	9
Terceiro Setor	Fundações	8
Empresarial	Bancos	7
Empresarial	Consultoria de gestão e finanças	7
Empresarial	Desporto	7
Empresarial	Jogos	7
Terceiro Setor	Santa Casa da Misericórdia	6
Empresarial	Arquitetura e Design	6
Empresarial	Companhias artísticas e culturais	6
Empresarial	Soluções empresariais	6
Empresarial	Turismo e Lazer	6
Terceiro Setor	Cooperativas	5
Terceiro Setor	Escolas	5
Terceiro Setor	Universidades e Centros de investigação	5
Empresarial	Editoras	5
Empresarial	Escolas	5
Empresarial	Eventos	5
Empresarial	Restaurantes	5
Terceiro Setor	Eventos	4

(Continuação)

Sector	Unidades e ramos de atuação dos parceiros	Frequência
Terceiro Setor	IES	4
Empresarial	Meio ambiente	4
Empresarial	Vestuário e moda	4
Público	Museus	3
Terceiro Setor	Associações de classe	3
Terceiro Setor	Companhias artísticas e culturais	3
Terceiro Setor	Corpo Nacional de Escutas	3
Terceiro Setor	Desporto	3
Terceiro Setor	Projetos sociais	3
Empresarial	Comunicação e publicidade	3
Empresarial	Consultorias geral	3
Empresarial	Indústria e comércio de bebidas	3
Empresarial	Sinalização (Segurança)	3
Empresarial	Telecomunicações	3
Público	CIS	2
Público	Segurança Pública	2
Público	Transportes	2
Público	Unidades empresariais	2
Terceiro Setor	Cruz Vermelha	2
Terceiro Setor	Escolas Profissionais	2
Terceiro Setor	Federações	2
Terceiro Setor	Iniciativa IS	2
Terceiro Setor	Institutos	2
Empresarial	Centro comercial/empresarial	2
Empresarial	Consultoria educacional	2
Empresarial	Escolas Profissionais	2
Empresarial	Indústria de tintas	2
Empresarial	Negócios sociais	2
Empresarial	Saúde	2
Empresarial	Serviços florestais e rurais	2
Empresarial	Turismo acessível	2
Empresarial	Universidades e Centros de investigação	2
Público	Correios	1
Público	Eventos	1
Público	Teatro	1
Terceiro Setor	Museus	1
Terceiro Setor	Rádio comunitária	1

(Conclusão)

Setor	Unidades e ramos de atuação dos parceiros	Frequência
Terceiro Setor	Turismo e Lazer	1
Empresarial	Centros de Saúde	1

Fonte: da autora.

Tabela D-2 – Estatística de subcódigos do tema 1b. Expansão da rede

1b. Expansão da Rede	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Crescente ao longo do tempo	16	17
Estática	3	3
Total (Válido)	19	20
Omissos	1	0
Total	20	20

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-3 – Estatística de subcódigos do tema 1c. Discurso/Fatores a expansão da rede

1c. Discurso/Fatores a expansão da rede	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Aumentar o número de parceiros	11	17
Manter e fortalecer as parcerias existentes	3	4
Reservas à expansão	2	5
Total (Válido)	16	26
Omissos	4	0
Total	20	26

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-4 – Estatística de subcódigos do tema 1d. Estratégias de expansão da rede

1d. Estratégias de expansão da rede	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Planejamento	1	1
Modelo de expansão	1	1
Investidor social	1	1
Cluster comercial	1	1
Total (Válido)	2	4
Omissos	18	0
Total	20	4

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-5 – Estatística de subcódigos do tema 2a. Características da diversidade

2a. Características da diversidade	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Diversidade de atores/setores	5	6
Parcerias duradouras x Parcerias pontuais	2	4
Diversidade de ramos de atuação	2	2
Diversidade de funções	1	1
Equipes multidisciplinares	1	1
Total (Válido)	7	14
Omissos	13	0
Total	20	14

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-6 – Estatística de subcódigos do tema 2b. Atributos e qualidades da diversidade

2b. Atributos e qualidades da diversidade	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
A diversidade é positiva	2	2
A diversidade é fundamental	1	1
Alcançar todo o tipo de público	1	1
Assegura o desenvolvimento dos atores	1	1
Complementaridade	1	1
Enriquecer o projeto	1	1
Fator relevante para o sucesso do projeto	1	1
Gostamos de uma rede de parceiros diversa	1	1
Mudança de paradigma	1	1
Permite crescer de forma sustentável	1	1
Presença do setor privado	1	1
Relação entre os setores	1	2
Suporte ao desenvolvimento operacional	1	1
Total (Válido)	8	15
Omissos	12	0
Total	20	15

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-7 – Estatística de subcódigos do tema 2c. Reservas à diversidade

2c. Reservas à diversidade	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Entidades que não choquem interesses	1	1
Atraza algumas tomadas de decisão	1	1
Total (Válido)	2	2
Omissos	18	0
Total	20	2

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-8 – Estatística de subcódigos do tema 2d. Medidas para fomentar a diversidade

2d. Medidas para fomentar a diversidade	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Fomentar a diversidade	1	1
Valorizar o trabalho com organizações distintas	1	1
Diversificar as parcerias	1	1
Fomentar as parcerias	1	1
Total (Válido)	4	4
Omissos	16	0
Total	20	4

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-9 – Estatística de subcódigos do tema 2e. Atributos e qualidades da homogeneidade

2e. Atributos e qualidades da homogeneidade	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Valores convergentes	9	11
Fase de concepção do projeto	1	1
Total (Válido)	10	12
Omissos	10	0
Total	20	12

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-10 – Estatística de subcódigos do tema 4a. Objetivos

4a. Objetivos	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Complementar recursos	17	51
Obter recursos	13	25
Difundir e divulgar a IS	11	16
Avaliar os impactos da intervenção	5	5
Total (Válido)	20	97
Omissos	0	0
Total	20	97

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-11 – Estatística de subcódigos do tema 4b. Recursos (capitais)

4b. Recursos (capitais)	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Social e relacional	20	34
Humano	17	17
Manufaturado	16	18
Intelectual	15	17
Financeiro	14	19
Recursos naturais	6	6
Total (Válido)	20	111
Omissos	0	0
Total	20	111

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-12 – Estatística de subcódigos do tema Processo de IS

Processo de IS	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Desenvolvimento e prototipagem	20	47
Difusão	19	49
Sustentabilidade	16	37
Diagnóstico do problema social	13	27
Geração da ideia	11	17
Mudanças sistêmicas	6	12
Total (Válido)	20	189
Omissos	0	0
Total	20	189

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-13 – Estatística de subcódigos do tema 1a. Formas de Aquisição

1a. Formas de Aquisição	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Contato Intencional da Promotora	9	14
Contato dos parceiros	8	14
Candidatura ou concurso	5	6
Ao acaso	4	5
Parceiros pré-existent	4	5
Organização ou pessoa intermediária	1	1
Total (Válido)	18	45
Omissos	2	0
Total	20	45

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-14 – Estatística de subcódigos do tema 1b. Meios de Identificação

1b. Meios de Identificação	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Mídias	7	9
Boca a boca	5	6
Participação e apresentação em eventos	4	5
Indicação de pessoas ou entidades parceiras	2	2
Mapeamento de entidades	2	2
Rede pessoal	1	1
Total (Válido)	12	25
Omissos	8	0
Total	20	25

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-15 – Estatística de subcódigos do tema 1c. Motivações

1c. Motivações	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Reconhecimento do impacto social	4	4
Valor social e ambiental	1	2
Custos reduzidos em face aos benefícios	1	1
Visibilidade positiva para o parceiro	1	1
Realização pessoal	1	1
Total (Válido)	7	9
Omissos	13	0
Total	20	9

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-16: Estatística de subcódigos do tema 2. Critérios

2. Critérios	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Alinhamento dos valores	2	2
Estrutura física necessária	1	1
Confiança no parceiro	1	2
Cientificidade	1	5
Total (Válido)	4	10
Omissos	16	0
Total	20	10

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-17 – Estatística de subcódigos do tema Fatores Determinantes

Fatores Determinantes	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Subjetivos	4	8
Concretos	3	9
Total (Válido)	6	17
Omissos	14	0
Total	20	17

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-18 – Estatística de subcódigos do tema Facilitadores

(Continua)

Facilitadores	Descrição	Freq. Inic.	Freq. Seg.
Missão social	A missão social da iniciativa é um facilitador na aquisição dos parceiros.	4	5
Benefícios (ganha a ganha)	Reconhecimento dos benefícios mútuos com a formação da parceria.	3	3
Caráter inovador	Reconhecimento, pelos parceiros, do caráter inovador da iniciativa.	3	4
Rede	A formação de redes intencionais de parceiros, cada qual com seu objetivo, facilita na aquisição dos parceiros.	3	3
Reputação	Renome da iniciativa.	3	9
Abordagem informal	Pouca cerimônia. Naturalidade na postura e atitude.	2	2

(Continuação)

Facilitadores	Descrição	Freq. Inic.	Freq. Seg.
Apresentação da iniciativa	Apresentações criativas e dinâmicas. Relaciona teoria e prática. Boa forma de comunicação e expressão da promotora.	2	5
Ideia atraente	A ideia ser atraente facilita a aquisição dos parceiros.	2	2
Proximidade	Contato inicial de forma presencial.	2	2
Qualidade do trabalho	A qualidade do trabalho facilita na aquisição dos parceiros.	2	4
Ter claro os papéis e objetivos da parceria	Capacidade dos diferentes parceiros terem bem definido o papel de cada um na parceria e a escolha dos parceiros tendo em conta o objetivo da parceria, facilita a aquisição dos parceiros.	2	2
Engajamento da promotora	Motivação com o projeto e envolvimento diário com as ações do projeto propicia um ambiente em que haja potenciais parcerias.	1	2
Forma de trabalho	O modelo de intervenção com base no voluntariado.	1	1
Informalidade	Parcerias em que sua atuação é pautada por acordos informais. Sem protocolo.	1	1
Integridade	Integridade nos valores e objetivos da iniciativa e dos seus representantes.	1	3
Jovialidade	Jovialidade como espírito de mudança social para transformar positivamente a sociedade.	1	1
Partilha de informações	O compartilhamento de informações facilita a aquisição de parcerias.	1	1
Projeto piloto	Projeto piloto já testado facilita a aquisição de parceiros.	1	1
Pré disposição	Pré-disposição das pessoas ou representantes das organizações para formar parcerias.	1	1

(Conclusão)

Facilitadores	Descrição	Freq. Inic.	Freq. Seg.
Reconhecimento dos custos	Ter o reconhecimento, por parte dos parceiros, dos custos com a parceria, facilita o fechamento da parceria e evita futuros atritos.	1	1
Relação pessoal	Relação pessoal com alguns líderes de organização.	1	1
Sensibilidade	Sensibilidade na relação com as pessoas.	1	1
Sorte	Estar nos lugares certo na hora certa.	1	1
Tempo certo	Desenvolvimento da iniciativa numa época propícia a formação de parcerias.	1	2
Ter parceiros institucionais	Ter parceiros institucionais como Câmaras Municipais e Fundações de financiamento.	1	1
Trabalho próximo a comunidade	Trabalhar de forma ativa e contínua com a comunidade.	1	1
Transparência	Transparência das ações da promotora.	1	3
Valores alinhados	Valores entre a promotora e potencial parceiro alinhados facilita a concretização da parceria.	1	1
Total (Válido)		13	64
Omissos		7	0
Total		20	64

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-19 – Estatística de subcódigos do tema Dificuldades

Dificuldades	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Acha que sabe tudo	1	1
Burocracia das instituições públicas	1	1
Compromisso financeiro	1	1
Crenças e valores das pessoas	1	6
Discurso e prática divergentes	1	1
Estabelecimento de parceria no início do projeto	1	1
Medo do novo	1	1
Não veem vantagem	1	2
Necessidade de recursos humanos	1	1
Tempo para criar relação de confiança	1	1
Vê como um concorrente	1	1
Total (Válido)	5	17
Omissos	15	0
Total	20	17

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-20 – Estatística de subcódigos do tema 1a. Formalidade/Informalidade

1a. Formalidade/Informalidade	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Procedimento formal	15	29
Entendimento informal	15	26
Conselho administrativo	2	2
Plenário do Conselho Local de Ação Social	1	1
Total (Válido)	18	58
Omissos	2	0
Total	20	58

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-21 – Estatística de subcódigos do tema 2b. Perfil de comunicação

2b. Perfil de comunicação	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
De acordo com as necessidades e demandas	9	20
Comunicação "permanente"	3	3
Ao longo da execução do serviço	1	1
Total (Válido)	10	24
Omissos	10	0
Total	20	24

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-22 – Estatística de subcódigos do tema 2c. Meios de Comunicação

2c. Meios de Comunicação	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Presencial	14	26
Não presencial	8	13
Total (Válido)	15	39
Omissos	5	0
Total	20	39

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-23 – Estatística de subcódigos do tema 3a. Disseminação dos resultados

3a. Disseminação dos resultados	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Assídua	13	13
Escassa	1	1
Total (Válido)	14	14
Omissos	6	0
Total	20	14

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-24 – Estatística de subcódigos do tema 3b. Prestação de contas

3b. Prestação de contas	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Regular	6	6
Escassa	2	2
Total (Válido)	8	8
Omissos	12	0
Total	20	8

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-25 – Estatística de subcódigos do tema 4b. Tomada de decisão

4b. Tomada de decisão	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Democrática	10	15
Imposta	4	4
Total (Válido)	12	19
Omissos	8	0
Total	20	19

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-26 – Estatística de subcódigos do tema 4c. Sistema de gestão

4c. Sistema de gestão	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Descentralizado	6	6
Centralizado	4	4
Total (Válido)	10	10
Omissos	10	0
Total	20	10

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-27 – Estatística de subcódigos do tema 4d. Autonomia dos parceiros

4d. Autonomia dos parceiros	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Autônomos	12	14
Dependentes	4	4
Total (Válido)	13	18
Omissos	7	0
Total	20	18

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-28 – Estatística de subcódigos do tema 4e. Valores

4e. Valores	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Compromisso	9	13
Confiança	8	16
Colaboração	3	4
Total (Válido)	12	33
Omissos	8	0
Total	20	33

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-29 – Estatística de subcódigos do tema 4f. Representação das parcerias – Setor público

4f. Representação das parcerias – Setor público	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Confiança	3	3
Colaboração	2	2
Compromisso	2	2
Reconhecimento	2	2
Transparência	2	2
Acompanhamento	1	1
Apoio formal	1	1
Co-criação	1	1
Disponibilidade	1	1
Disseminação	1	1
Envolvimento	1	1
Facilitação	1	1
Fiáveis	1	1
Inativas	1	1
Independência	1	1
Inovação	1	1
Participação	1	1
Políticas	1	1
Prestação de contas	1	1
Propósito comum	1	1
Recursos	1	1
Rede	1	1
Resultados	1	1
Validação	1	1
Total (Válido)	13	30
Omissos	7	0
Total	20	30

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-30 – Estatística de subcódigos do tema 4f. Representação das parcerias – Setor Empresarial

4f. Representação das parcerias – Setor Empresarial	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Colaboração	5	5
Compromisso	2	2
Confiança	2	2
Responsabilidade	2	2
Solidariedade	2	2
Alianças	1	1
Co-criação	1	1
Complementaridade	1	1
Concordância	1	1
Diferença	1	1
Dinamismo	1	1
Disponibilidade	1	1
Envolvimento	1	1
Exigência	1	1
Fiáveis	1	1
Imagem	1	1
Medição	1	1
Propósito comum	1	1
Rede	1	1
Resultados	1	1
Sustentabilidade	1	1
Total (Válido)	12	29
Omissos	8	0
Total	20	29

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-31 – Estatística de subcódigos do tema 4f. Representação das parcerias – Terceiro Setor

4f. Representação das parcerias – Terceiro Setor	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Colaboração	6	6
Co-criação	2	2
Confiança	2	2
Partilha	2	2
Ambiente	1	1
Apoio	1	1
Comprometimento	1	1
Compromisso	1	1
Criatividade	1	1
Dinamização	1	1
Empenho	1	1
Envolvimento	1	1
Identificação	1	1
Informalidade	1	1
Inovação	1	1
Mediação	1	1
Medição	1	1
Propósito comum	1	1
Proximidade	1	1
Rede	1	1
Respeito	1	1
Resultados	1	1
Transferibilidade	1	1
Transparência	1	1
Total (Válido)	13	32
Omissos	7	0
Total	20	32

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-32 – Estatística de subcódigos do tema 4f. Representação das parcerias – Indivíduos/Beneficiários

4f. Representação das parcerias – Indivíduos/Beneficiários	Frequência por iniciativa	Frequência por segmento
Colaboração	3	3
Confiança	3	3
Afeto	1	1
Alinhamento com missão	1	1
Autodeterminação	1	1
Autonomia	1	1
Capacitação	1	1
Compromisso	1	1
Contribuição espontânea	1	1
Dinamismo	1	1
Direitos	1	1
Envolvimento	1	1
Exemplificação	1	1
Fiáveis	1	1
Gratidão	1	1
Impacto social	1	1
Medição	1	1
Motivação	1	1
Participação	1	1
Partilha	1	1
Pertença	1	1
Propósito comum	1	1
Reconhecimento	1	1
Resultados	1	1
Satisfação	1	1
Solidariedade	1	1
Valores	1	1
Total (Válido)	12	31
Omissos	8	0
Total	20	31

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

Tabela D-33 – Estatística de subcódigos do tema 5a. Mudanças necessárias

5a. Mudanças necessárias	Frequência por iniciativa	Frequência por frequência
Comunicação e disseminação dos resultados	3	4
Envolvimento e Compromisso	3	3
Grupo consultivo	2	2
Identificação e gestão de parceiros	2	3
Não necessita de mudanças	2	2
RH à gestão das parcerias	2	4
Sustentabilidade	1	1
Total (Válido)	12	19
Omissos	8	0
Total	20	19

Fonte: desenvolvido pela autora na ferramenta MAXQDA®.

ANEXO A – Definições de Inovação Social

Tabela A-1 – Definições de Inovação Social

(Continua)

Autor	Ano	Definição de Inovação Social
Programa LEED da OCDE	S/A	[Inovação Social é] aquela que diz respeito a: mudança conceitual, de processo ou produto; mudança organizacional; mudanças no financiamento; e pode lidar novas relações com partes interessadas e territórios. "Inovação social" procura novas respostas para os problemas sociais por: identificar e entregar novos serviços que melhoram a qualidade de vida dos indivíduos e das comunidades; identificar e implementar novos processos de integração no mercado de trabalho, novas competências, novos empregos e novas formas de participação como elementos diversos em que cada um contribuem para melhorar a posição dos indivíduos na força de trabalho.
Centre for Social Innovation (CSI)	S/A	Novas ideias que resolvem desafios existentes sociais, culturais, econômicos e ambientais para o benefício das pessoas e do planeta. A verdadeira inovação social é uma mudança de sistema - ela altera permanentemente as percepções, comportamentos e estruturas que anteriormente deram origem a esses desafios.
Fairweather	1967	Inovação social significa gerar soluções alternativas para os problemas sociais com um mínimo de perturbação da ordem (apud HORTA, 2013, p. 25).
Taylor	1970	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais (apud HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6).
Chambon, David e Devevey	1982	Práticas que permitem, de forma direta ou indireta, indivíduos ou grupos assumir uma necessidade social ou um conjunto de necessidades sociais, que não estão satisfeitos (p. 8).
Crozier e Friedberg	1993	Um processo de criação coletiva na qual os seus membros aprendem, inventam e colocam em prática as novas regras do jogo de colaboração e de conflitos sociais, em outras palavras, uma nova prática social, em que neste processo, eles aprendem habilidades cognitivas, racionais e organizacionais necessárias (p. 19).

(Continuação)

Autor	Ano	Definição de Inovação Social
Dagnino e Gomes	2000	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais (apud DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004, p. 21).
FINEP	2000	Criação de tecnologias, processos e metodologias originais que possam vir a se constituir em propostas de novos modelos e paradigmas para o enfrentamento de problemas sociais, combate à pobreza e promoção da cidadania (p. 1).
Mumford	2002	A geração e a implementação de novas ideias sobre como as pessoas devem organizar atividades interpessoais, ou interações sociais, para atender a uma ou mais metas em comum (apud HORTA, 2013, p. 25).
Cloutier	2003	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades (apud HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6).
<i>Standford Social Innovation Review</i>	2003	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais (apud HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6).
Goldenberg	2004	É o desenvolvimento e aplicação de novas ou melhoradas atividades, iniciativas, serviços, processos, ou produtos concebidos para atender desafios sociais e econômicos, enfrentados por indivíduos ou comunidades (p. iv).
Neamtan e Downing	2005	Refere-se a uma nova forma de relações sociais, incluindo inovações organizacionais e institucionais, novas formas de produção e consumo, e novas relações entre desenvolvimento econômico e social (p. 12).

(Continuação)

Autor	Ano	Definição de Inovação Social
Andre e Abreu	2006	Uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: (i) satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; (ii) promoção da inclusão social; e (iii) capacitação de agentes ou atores sujeitos, potencial ou efetivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder (p. 124).
Fares	2007	É um conjunto de processos, produtos e metodologias que possibilita a melhoria da qualidade de vida do outro e diminua as desigualdades. Ou seja, é a contribuição para a sustentabilidade da comunidade e do país (p. 9).
Heiskala	2007	As inovações sociais são as alterações nas estruturas culturais, normativas ou reguladoras da sociedade que aumentam seus recursos de poder coletivo e melhoram o seu desempenho econômico e social (p. 59).
Moulaert et al.	2007	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empowerment) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária (apud HORTA, 2013, p. 25; BIGNETTI, 2011, p. 6).
Mulgan et al.	2007	Refere-se a novas ideias que trabalham para alcançar os objetivos sociais [...]. Atividades e serviços inovadores que são motivados pelo objetivo de atender a uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas através de organizações cujos objetivos principais são sociais (p. 8).
Phills, Deiglmeier e Miller.	2008	É uma nova solução, para um problema social, que é mais efetivo, eficiente, sustentável ou justo do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como um todo e não indivíduos em particular (p. 39).
<i>Zentrum für Soziale Innovation</i>	2008	São conceitos e medidas para resolver desafios sociais que são aceitos e utilizados por grupos sociais afetados (p. 2).

(Continuação)

Autor	Ano	Definição de Inovação Social
Bacon et al.	2008	Nós usamos o termo "inovação social" para se referir a novas ideias (produtos, serviços e modelos) desenvolvidas para atender as necessidades sociais não satisfeitas (p. 13).
Adams e Hess	2008	Como meios de ruptura de modelos convencionais de enfrentamento de necessidades sociais não atendida pela criação de novas e sustentáveis capacidades, ativos ou oportunidades para a mudança (p. 13).
Kinberlee et al	2009	Refere-se ao uso da imaginação ou da criatividade para a mudança social, em vez da mudança tecnológica (p. 1).
Pol e Ville	2009	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade da vida (p. 881).
Andrew e Klein	2010	A inovação social que envolve o desejo de fazer as coisas de forma diferente, a pensar em termos de transformações para as instituições e práticas sociais (p. 22). A inovação social requer aprendizagem e capacidade institucional para aprender. Regiões de aprendizagem e instituições de aprendizagem são, portanto, elementos críticos nos processos de inovação social (p. 23).
Cahill	2010	É uma iniciativa, produto, processo, ou programa que altera profundamente as rotinas básicas, recursos e fluxos de autoridade ou crenças de algum sistema social (exemplo, indivíduos, organizações, vizinhança, comunidades, sociedades inteiras) (p. 259).
Dawson e Daniel	2010	A inovação social pode ser amplamente descrita como o desenvolvimento de novos conceitos, estratégias e ferramentas que apoiam grupos na realização do objetivo de melhoria do bem-estar. Inovação social trata-se de como resolver os desafios sociais e cumprimento de metas sociais para melhorar o bem-estar social (p. 10).

(Continuação)

Autor	Ano	Definição de Inovação Social
Murray, Caulier-Grice e Mulgan	2010	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir (p. 3).
Westley & Antadze	2010	Um complexo processo de introdução de novos produtos, processos ou programas que profundamente alteram as rotinas básicas, de recursos e de fluxos de autoridade, ou crenças do sistema social em que ocorre a inovação. Tais inovações sociais bem-sucedidas têm durabilidade e impacto amplo (p. 2).
Howaldt e Schwarz	2010	É uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contextos sociais provocados por determinados atores ou constelações de atores de forma intencional direcionadas com o objetivo de melhor satisfazer ou atender necessidades e problemas com o que é possível com base em práticas estabelecidas (p. 21).
Bignetti	2011	O resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral (P. 4).
Neumeier	2012	Como mudanças de atitudes, comportamentos ou percepções de um grupo de pessoas unidas em uma rede de interesses alinhados em relação ao horizonte do grupo de experiências conduzem a novas e melhores maneiras de ação colaborativa dentro do grupo e além dele (p. 55).
Caulier-Grice et al.	2012	Inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficaz do que soluções existentes) e conduzem a capacidades e relacionamentos novas ou aperfeiçoadas e uma melhor utilização dos bens e recursos. Em outras palavras, as inovações sociais são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade para agir (p. 18).

(Conclusão)

Autor	Ano	Definição de Inovação Social
CRISES	2013	Uma intervenção iniciada por atores sociais para responder a uma inspiração, para prover uma necessidade, para beneficiar-se de uma oportunidade capaz de modificar as relações sociais, para transformar os padrões de comportamento estabelecidos ou para propor novas orientações (p. 1).
Horta	2013	Um processo colaborativo que visa a gerar soluções duradouras que atendam às necessidades sociais de grupos, de comunidades e da sociedade em geral (p. 28).
Cunha e Benneworth	2013	São sistemas de mudança através do desenvolvimento de novas soluções na fronteira abrangendo comunidades de aprendizagem para criar valor social e promover o desenvolvimento da comunidade, desafiando as instituições sociais existentes, através de ação colaborativa desenvolvendo redes mais amplas (p. 9).
Cajaiba-Santana	2014	As inovações sociais estão associadas com a intenção planejada, coordenada, objetivo orientado, e as ações legitimadas empreendidas pelos agentes sociais que visam a mudança social que vão surgir no estabelecimento de novas práticas sociais (p. 44).
Anderson, Curtis e Wittig	2014	Novas soluções para os desafios sociais que têm a intenção e o efeito da igualdade, da justiça e empoderamento (p. 28).

Fonte: Borges et al (2015).